



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 20 SS 15

Forschung + Wirtschaft

SCHWERPUNKT

Unternehmensgründung
und -nachfolge





GELEITWORT

Das Sonderheft der Semesterzeitschrift Update zum Thema „Unternehmensgründung und -nachfolge“ gibt allen Gründungsinteressierten aber auch Leserinnen und Lesern aus der Wissenschaft einen guten Überblick über die Bedeutung des Gründungsgeschehens aus verschiedenen Blickwinkeln.

Dieses Heft enthält zudem zahlreiche Geschichten von Gründungen, die aus der Hochschule heraus erfolgten. Ich finde sie faszinierend, weil sie belegen, dass auch in einer Wirtschaft, die scheinbar schon alles hat, immer wieder neue Geschäftsideen entstehen. Sie spiegeln den Wandel in der Gesellschaft wider – Veränderungen im Konsum ebenso wie den Megatrend der Digitalisierung. Sie zeigen, dass wir immer wieder unternehmerisch denkende Menschen brauchen, um unsere Wirtschaft weiter zu entwickeln.

Die Landesregierung will unternehmerisches Denken und Gründungsbereitschaft deshalb fördern. Das Gründungsbüro und das iuh – Institut für Unternehmerisches Handeln an dieser Hochschule sind dazu Bausteine; das Engagement der Hochschule, über sein Lehrangebot dazu beizutragen, dass Gründungen auch in erfolgreiche Unternehmen münden, ist beispielhaft. Nicht ohne Grund nimmt die Hochschule Mainz im Gründungsradar des Stifterverbands erneut einen Spitzenplatz ein, wenn es sich um Sensibilisierung für die Gründung als Karriereoption und die Förderung von Wissenstransfer aus der Hochschule in die wirtschaftliche Umsetzung neuer Unternehmen handelt.



Eveline Lemke

Ministerin für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz

Ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen, ist eine unternehmerische Aufgabe – aber eine einzigartige Herausforderung, die nicht zum Alltagsgeschäft eines Unternehmens gehört. Deshalb gibt es landesweit zahlreiche Angebote der Information und der Beratung vor allem durch Kammern und Wirtschaftsförderer ebenso wie durch das Wirtschaftsministerium. Mit der Investitions- und Strukturbank verfügt die Landesregierung zudem über eine Einrichtung, die ein breites Angebot an finanzieller Förderung bietet, und die traditionelle Gründungen ebenso unterstützt wie High-Tech-Gründungen.

Eine Neugründung oder eine Unternehmensübernahme verlangen ganz erheblichen Einsatz und Planung. Die Unternehmensbeispiele hier im Heft zeigen, dass sich dieser Einsatz lohnt und welche Freude es macht, wenn der Start in die Selbstständigkeit geglückt ist. Ich hoffe, dass die Beispiele möglichst viele dazu anregen, sich mit der Perspektive Selbstständigkeit zu beschäftigen.

Eveline Lemke

Ministerin für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz

INHALT

| | |
|---|-----------|
| Editorial | 3 |
| Schwerpunktthema: Unternehmensgründung und -nachfolge | |
| Aktuelles aus der Forschung an der Hochschule Mainz zum Schwerpunktthema | 4 |
| Die besondere Bedeutung von Netzwerken im Rahmen der Unternehmensgründung _ Prof. Dr. Anna Rosinus | 5 |
| „Lean Startup“ als methodischer Ansatz für die Unternehmensgründung Dr. Christiane Gerigk | 8 |
| Business Creativity – Chancen erkennen und entwickeln Prof. Dr. Matthias Eickhoff | 14 |
| Franchise – Gründen mit System _ Torben Leif Brodersen | 20 |
| Nachfolgeplanung in Familienunternehmen Tobias Koeder, Achim Saulheimer | 22 |
| Gibt es den kleinen Unterschied? – Erfolg von Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen _ Prof. Dr. Petra Moog, Christian Soost | 31 |
| GmbH für Start-ups _ Prof. Dr. Martin Meißner, Julian Dirksen | 36 |
| “How Get I Money For My Creative Start-up?” – Ergebnisse einer iuh-Studie zur Finanzierungsstruktur in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz _ Prof. Dr. Elmar D. Konrad | 40 |
| Eine für alle? – Eignet sich eine Businessplanvorlage auch zur unternehmerischen Entscheidungsfindung? Michael Reiß, Jochen Schenscher, Lothar Steiger | 50 |
| Business Planning in der Lehre _ Michael Reiß, Jochen Schenscher, Lothar Steiger | 58 |
| Gründungen aus Hochschulen _ Dr. Sabine Hartel-Schenk | 67 |
| Mit Leidenschaft, neue Produkte entwickeln: Hardy Trenschock Rohbau & Sonnenschein – Neue Ideen in Deiner Stadt Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher | 73 |
| Gründungsförderung in Rheinland-Pfalz – die Gründungsinitiative des Wirtschaftsministeriums _ Mechthild Kern | 75 |
| Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick | 78 |
| Mainz als Gründerstadt etablieren – Interview mit Christopher Sitte, Wirtschaftsdezernent der Stadt Mainz | 80 |
| Eine starke Wirtschaft braucht eine starke Unternehmer-Kultur Günter Jertz | 84 |
| Deutschland ist Erfinderland – Gute Ideen mit der passenden Startfinanzierung in die Tat umsetzen _ Markus Merzbach | 87 |
| Finanzierung – Förderkredite für Gründer _ Andreas Schulz | 89 |

Impressum

EDITORIAL

If you can dream it, you can do it.

(WALT DISNEY)



Prof. Dr. Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Hochschule Mainz.

E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de

Mit der 20. Ausgabe haben wir nach zehn Jahren unser Konzept erneuert: Wir werden in Zukunft die einzelnen Hefte auf ein Schwerpunktthema konzentrieren. Damit können wir unsere Kompetenzen und Projekte am Fachbereich besser präsentieren, zugleich aber auch wichtige Themen differenziert und zusammen mit externen Autoren in den Mittelpunkt rücken.

Das vorliegende Heft ist ganz dem Thema Unternehmensgründung und -nachfolge gewidmet. Für die künftigen Ausgaben werden wir auch eine kleine Rubrik zu anderen Themen aus der Ökonomie vorsehen. Auf diese Weise sind wir in der Lage, aktuelle Themen, die nicht den Schwerpunkt betreffen, aufzugreifen und werden so interessierten Autorinnen und Autoren weiterhin Raum geben. Diese Flexibilität ist uns wichtig.

Warum haben wir Unternehmensgründung als erstes Schwerpunktthema gewählt? Der Fachbereich Wirtschaft, wie auch die Hochschule Mainz insgesamt, ist in diesem Bereich sehr aktiv: Einrichtungen wie das Institut für unternehmerisches Handeln, das Gründungsbüro und der Gründungsinkubator sind Ausdruck dessen. Darüber hinaus ist das Themenfeld explizit durch die Module „Business Planning“, „Business

Creativity“ und „Entrepreneurship“ in die Lehre integriert. Die zahlreichen Projekte mit externen Partnern, Auszeichnungen und Gründungen aus der Hochschule belegen den Erfolg dieser Ausrichtung.

In der aktuellen Ausgabe finden sich grundlegende Artikel rund um die Unternehmensgründung. In einem weiteren Bereich präsentieren sich Institutionen, die zur Finanzierung, Gründungsberatung sowie zur Vernetzung unter den Gründern beitragen. Auf diese Weise können wir auch einige unserer Partner aus der Region mit ihren Aktivitäten vorstellen. Die Beschäftigung mit Unternehmensgründung sollte aber auch personalisiert erfolgen und Gründer sprechen lassen. Deshalb finden sich bei einigen Beiträgen interessante Porträts von Gründern. Es sind zum Teil ehemalige Studierende, die bei uns das Rüstzeug für ihre späteren Gründungsaktivitäten erhielten, auch wenn sie es damals vielleicht noch gar nicht wussten.

Unternehmensgründung und -nachfolge ist zur Zeit in aller Munde und Thema von Symposien und Konferenzen. Wir sind froh, dass wir es schon lange und systematisch in unsere Lehre integriert und mit Einrichtungen an der Hochschule etabliert haben.

AKTUELLES AUS DER FORSCHUNG AN DER HOCHSCHULE MAINZ ZUM SCHWERPUNKTTHEMA

Ausgewählte Veröffentlichungen

Bals, Lydia/Tate, Wendy (2014): „Sustainable Supply Chain Management: Changing the World one Social Business at a time“, 6th International Conference on Corporate Sustainability and Responsibility Proceedings, Berlin.

Fronz, Christian/ Konrad, Elmar D. (2013): „Cultural and Creative Start-ups – Eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse auf die Finanzierungsstruktur in der Kultur- und Kreativwirtschaft“. Vortrag G-Forum – Forum Gründungsforschung – 17th Annual Interdisciplinary Entrepreneurship Conference, Koblenz (2013) – prämiert mit dem „Cultural Entrepreneurship Award 2013“ in der Kategorie „Best Scientific Paper“.

Konrad, Elmar D. (2014): „Unternehmerische Kompetenz – Wie macht man Künstler erfolgreich?“, in: Glüher, G./ Pechlaner, H./Scuttari, A. (Hrsg.): „Kunst und Kultur. Unternehmerisches Denken und Perspektive“, Bolzano, S. 11–20.

Konrad, Elmar D. (2014): „Erfolgreiche Kulturunternehmer – Promotoren, Innovatoren, Champions oder einfach nur Überzeugungstäter?“, In: Hözle, K./Schultz, C. (Hrsg.): „Motoren der Innovation – Zukunftsperspektiven der Innovationsforschung – Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Hans Georg Gemünden“, Wiesbaden, S. 231–244.

Konrad, Elmar D. (2013): „Cultural Entrepreneurship – The Impact of Social Networking on Success“, in International Journal „Creativity and Innovation Management“ (CIM Vol. 22 Nr. 3), S. 307–319.

Promotion

Christian Fronz, bis März 2014 Assistent und Projektleiter im iuh – Institut für Unternehmerisches Handeln – hat am 20. Oktober 2014 an der TU Berlin seine Promotion erfolgreich mit der Note „magna cum laude“ abschließen können. Hierbei wurde Herr Fronz am iuh durch Prof. Dr. Elmar D. Konrad bei seiner Promotion direkt über ein institutseigenes Projekt inhaltlich und formal betreut.

Das Dissertationsthema von Herrn Fronz war „Finanzierung in den Creative Industries – Bestimmung und Bewertung der kritischen Einflussfaktoren auf die Finanzierungsstruktur von Gründungen“.



DIE BESONDERE BEDEUTUNG VON NETZWERKEN IM RAHMEN DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Anna Rosinus

Auch wenn der Anteil der Selbstständigen in Deutschland in den vergangenen 40 Jahren weitgehend stabil blieb und das Interesse, ein eigenes Unternehmen zu gründen heute nicht höher ist als noch zehn Jahre zuvor (vgl. Google Trends, Eurostat), wird der Gründerszene gegenwärtig doch ein deutlich stärkeres Interesse entgegengebracht. Ein eigenes Unternehmen gründen ist nicht leicht, weder in finanzieller, in strategischer, noch in persönlicher Hinsicht. Glücklicherweise bieten die verschiedenen Netzwerke, auf die ein Gründer zugreifen kann, wertvolle Unterstützung: angefangen vom engsten privaten Umfeld bis hin zu speziellen Gründereinrichtungen (vgl. Übersicht in Abbildung 1).

Den sicheren Angestelltenjob an den Nagel hängen, auf Wollsocken zur Arbeit gehen, Solo-Selbstständige, brotlose Kunst – zahlreiche vergleichbar negative Kommentare müssen sich viele Gründer anhören, wenn sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen – trotz des Erfolgs populärer „Garagenfirmen“ wie Apple und Facebook. Sehr schön illustriert dies ein kürzlich unter dem sprechenden Titel „How quitting my corporate job for my startup dream f*cked my life up“ erschienener Artikel (vgl. Mese 2014).

Wie sag' ich's meinen Eltern? Wie reagieren meine Freunde, wenn ich mal wieder sonntags arbeiten will statt zum gemeinsamen Brunch zu erscheinen? Und was denkt mein Partner, wenn es zum Jahrestag einen selbst gebackenen Kuchen gibt statt Pralinen, Schmuck oder einen Besuch im Zweisternehotel? Die allerersten, auf deren Support ein Gründer angewiesen ist, und das nicht einmal zwingend in finanzieller Hinsicht, sind in der Regel „family, fools and friends“.

Empfehlungsmarketing, Content Marketing, virales Marketing... mit derartigen Maßnahmen kann es heute einem „Niemand“ ohne Millionenbudget gelingen, in kurzer Zeit Tausende (potenzielle) Kunden zu erreichen. All jene Marketingkonzepte erfordern jedoch Kontakte, die die Informations- und Werbebotschaften empfangen und vor allem weiterleiten. Je stärker vernetzt der Gründer selbst ist, und je größer die Netzwerke seiner Kontakte sind, desto schneller und leichter verbreitet sich die Message. Welche sozialen Netzwerke am besten geeignet sind – ob die allgemeinen wie Facebook und Twitter oder eher die Businessnetzwerke wie XING oder LinkedIn – hängt ganz von Produkt und Dienstleistung ab. Ein schönes Beispiel für die virale Macht sozialer Medien sind Zack Danger Brown's Kickstarter-Projekt „Potato Salad“ oder auch „Oculus Rift“: Was einst dazu



Prof. Dr. Anna Rosinus
lehrt Strategisches und Internationales Management sowie Entrepreneurship an der Hochschule Mainz.
E-Mail: anna.rosinus@hs-mainz.de

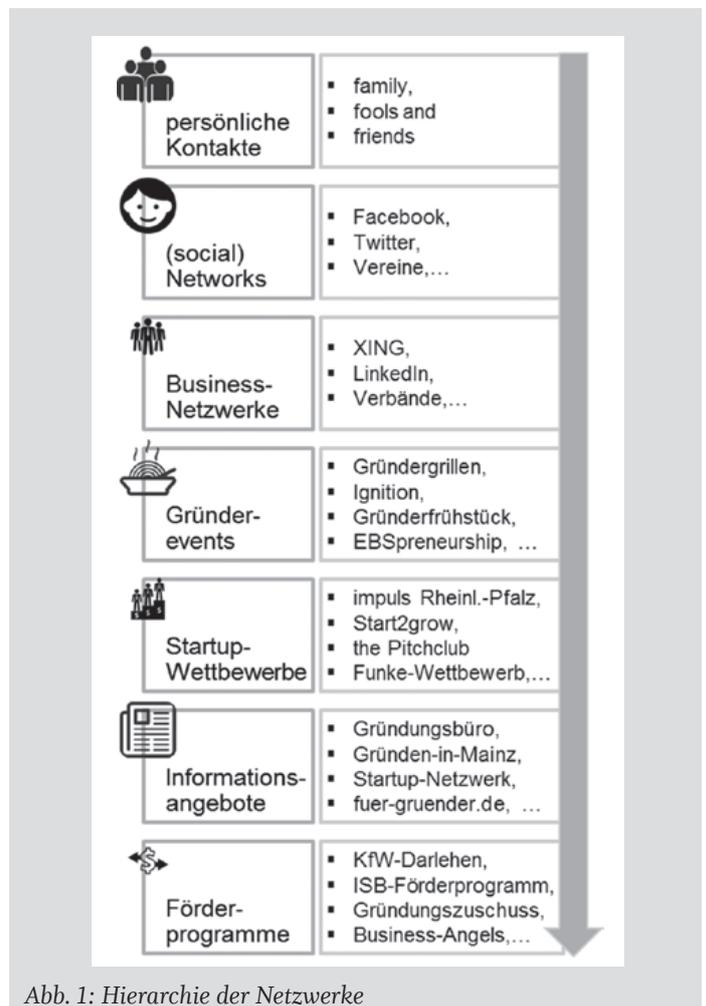


Abb. 1: Hierarchie der Netzwerke



Dominik Hofmann, heimathafen Wiesbaden (im heimathafen)

Dominik, wie kamt ihr zu der Idee, ausgerechnet im „gutbürgerlichen“ Wiesbaden einen Coworking Space zu eröffnen?

Wenngleich wir beide, mein Mitgründer Abi von Schnurbein und ich, an unterschiedlichen, spannenden Orten in der Welt gelebt haben, blieb mein Ziel doch immer, mich zwar weltweit von den besten Ideen inspirieren zu lassen, sie aber dann „zu Hause“ umzusetzen. Wiesbaden ist (als Teil des Rhein-Main-Gebiets) einerseits groß genug für neue Konzepte, andererseits aber auch klein genug, um die Stadt noch mit prägen zu können – und das Lebensgefühl der Menschen!

Was denkst du ist der wesentliche Nutzen, den ein Freelancer oder Gründer aus der Büronutzung bei euch zieht?

Ganz praktisch betrachtet bietet ein Coworking Space den Vorteil, dass Freelancer und Gründer sich gemeinsam Ressourcen wie z.B. Drucker teilen. Damit haben sie nicht nur geringere Kosten, sondern auch weniger Planungs- und Organisationsaufwand und können sich besser auf ihre eigentliche Arbeit konzentrieren. Ein Büro außerhalb der eigenen vier Wände verbessert darüber hinaus die eigene Work-life-Balance und Motivation. Der mitunter wichtigste Nutzen besteht darin, dass dank der Schreibtischnachbarn und des heimathafen an sich, die Kundenakquise deutlich erleichtert und verbessert wird: Jeder Einzelne kann auf Kompetenzen und Kontakte seiner Nachbarn zugreifen und selbst wir als heimathafen werden von den Kunden unserer Kunden nach Kontakten und Empfehlungen gefragt, die wir natürlich gerne weitergeben.

Auch ihr beide seid ja Gründer – welchen Tipp würdet ihr zukünftigen Gründern in Rhein-Main gerne mitgeben?

„Was ist deine Vision? Was treibt dich an?“ Beantworte diese Fragen – und suche dann nach Mitstreitern, die deine Vision teilen. Keiner kann oder muss alles können – aber du solltest wissen, wo deine Schwachstellen liegen – und jemanden ins Boot holen, der gerade dort seine Stärken hat.

dienen sollte, zehn USD im Freundeskreis einzusammeln, um damit einen selbst gemachten Kartoffelsalat zu finanzieren, fand fast 7.000 Interessenten, zahlreiche Erwähnungen in Presse und Medien und letztendlich 55.000 USD „backing“. Das Unternehmen mit der Videospielbrille, das Anfang des Jahres für zwei Milliarden USD von Facebook gekauft wurde, begann als 250.000 USD-Kickstarter-Projekt und konnte bereits auf der Crowdfunding-Plattform den zehnfachen Betrag einsammeln (vgl. o.V. 2014a sowie o.V. 2014b).

Ein guter Bekannter von mir sagte kürzlich: „Wenn die Kaffeemaschine dein einziger Zuhörer ist, trauerst du schnell deinem alten Bürojob nach.“ Wie recht er damit hat, zeigen das zunehmende Interesse (vgl. Abbildung 2) und die zunehmende Zahl an Coworking Spaces – international wie auch „direkt um’s Eck“. Weltweit arbeiten mittlerweile über 100.000 Menschen in mehr als 2.500 Coworking Spaces und täglich kommen neue hinzu (im Jahr 2013 ca. vier bis fünf pro Tag) (vgl. Fortsch 2013).

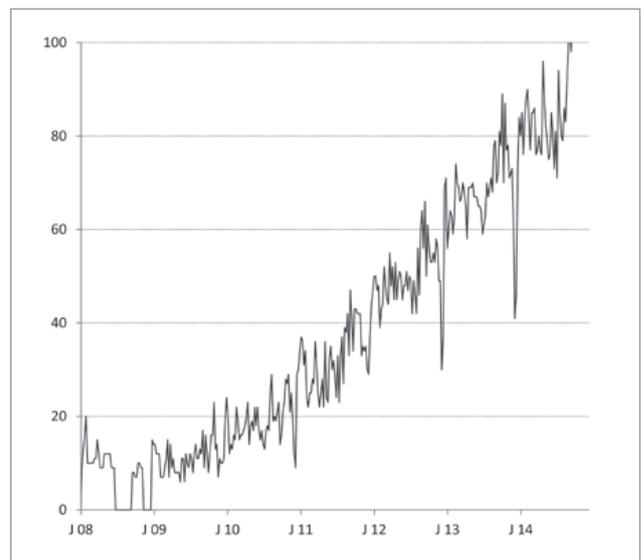


Abb. 2: Entwicklung des google-Suchvolumens (Coworking oder Co-Working). Quelle: Google Trends

Neben verhältnismäßig günstigen Büroflächen bieten diese lokalen Communities zahlreiche weitere Vorteile, die in der wissenschaftlichen Forschung zum Thema Entrepreneurship unter den Stichworten „network effects“ und „horizontal competition“ analysiert werden. Spannende Insights hierzu berichtet uns Dominik Hofmann, einer der Gründer des heimathafen Wiesbaden (siehe Kasten links).

Ist für Support von Familie, Freunden und Bekannten gesorgt, ein Schreibtisch gemietet und vielleicht gar der erste Pilotkunde gefunden, ist ein Entrepreneur schon um einige Sorgen leichter. Darüber hinaus dürfen aber weder professioneller noch finanzieller Support fehlen: Neben mannigfaltigen Informationsmöglichkeiten aus privater wie auch öffentlicher Hand bieten

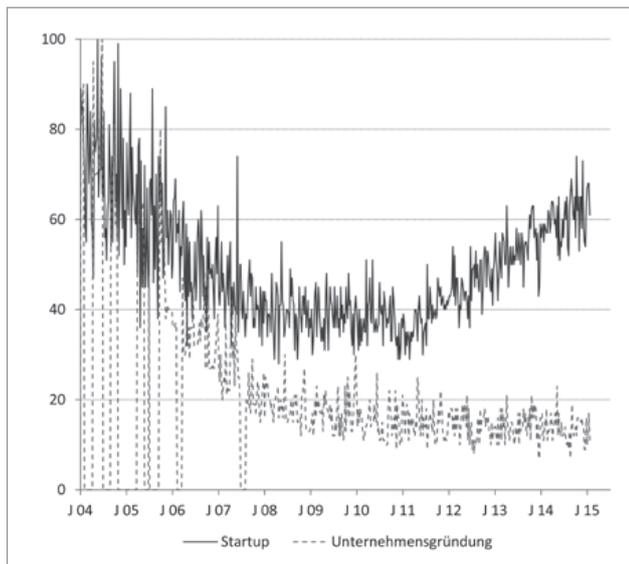


Abb. 3: Entwicklung des google-Suchvolumens (Start-up und Unternehmensgründung), Quelle: Google Trends

insbesondere die diversen Start-up-Wettbewerbe hervorragende Möglichkeiten, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und vor allem natürlich, Investoren an Bord zu holen. Hierzu hat mir Tilman Au, Initiator und Vorstand des StartUp Netzwerk Mainz einige Fragen beantwortet (siehe Kasten auf Seite 7).

Das Angebot an Netzwerken für Gründer ist heutzutage bereits sehr umfangreich. Um nicht zu einem undurchsichtigen Dschungel zu mutieren, finden derzeit zahlreiche Aktivitäten statt, die verschiedenen Angebote zu verdichten, zu aggregieren oder gar zu verschmelzen. Eine Übersicht über die zahlreichen Angebote, die Jungunternehmer momentan in der Region zur Verfügung stehen, liefert das Interview mit Christopher Sitte, Wirtschaftsdezernent der Stadt Mainz ab S. 80 bzw. www.gruenden-in-mainz.de.



Tilman Au, StartUp Netzwerk Mainz e.V.

Tilman, das StartUp Netzwerk Mainz gibt es jetzt seit über einem Jahr – Was waren die wesentlichen Motive für dessen Aufbau?

Wir wollten die Erfahrung von „gestandenen Unternehmern“, die aber alle selbst einmal Gründer waren, weitergeben an junge Gründer und damit praxisnahe Erkenntnisse vermitteln.

Was ist euer größter Erfolg bislang?

Mit dem Wettbewerb Funke haben wir es erstmals geschafft, in der Region einen Gründerwettbewerb zu veranstalten, der in einer Art Casting auch Interessierte in die Entscheidung mit einbezogen hat. 300 Gäste durften dieses Highlight erleben. Das Format Ideas&Invest hat darüber hinaus zum ersten Mal Investoren nach Mainz gelockt und diese in direkten Kontakt mit Start-ups gebracht. Auch das war aus unserer Sicht sehr erfolgreich.

Du bist ja selbst erfolgreicher Gründer – was ist dein Erfolgsrezept?

Es gibt keinen „echten“ Geheimtipp, sonst wäre es zu einfach. Wenn man mit Leidenschaft und Leidenschaft für die eigene Geschäftsidee kämpft, dann klappt es aber sicher auch.

LITERATUR

Eurostat: ec.europa.eu/eurostat, Abruf 14.11.2014.

Foertsch, C. (2014): The History Of Coworking, <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-By-Deskmag>, Abruf 14.11.2014.

Foertsch, C. (2013): 4.5 New Coworking Spaces Per Work Day, <http://www.deskmag.com/en/2500-coworking-spaces-4-5-per-day-741>, Abruf 14.11.2014.

Google Trends: www.google.com/trends/, Abruf 14.11.2014.

Mese, A. (2014): How quitting my corporate job for my startup dream f*cked my life up, <https://medium.com/>

[everything-about-startups-and-entrepreneurship/how-quitting-my-corporate-job-for-my-startup-dream-f-cked-my-life-up-3b6b3e29b318](https://medium.com/everything-about-startups-and-entrepreneurship/how-quitting-my-corporate-job-for-my-startup-dream-f-cked-my-life-up-3b6b3e29b318), Abruf 14.11.2014.

O.V. (2014a): Potato Salad by Zack Danger Brown, <https://www.kickstarter.com/projects/324283889/potato-salad>, Abruf 14.11.2014.

O.V. (2014b): Oculus Rift: Step Into the Game” <https://www.kickstarter.com/projects/1523379957/oculus-rift-step-into-the-game>, Abruf 14.11.2014.

„LEAN STARTUP“ ALS METHODISCHER ANSATZ FÜR DIE UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Christiane Gerigk



Dr. Christiane Gerigk
Geschäftsführerin der Justso GmbH
E-Mail: info@justso.de

1. Warum sollten Gründungen unter besonderer Unsicherheit lean erfolgen?

Neue Geschäftsideen an den Markt zu bringen war nie einfacher als heute. Wurden in den so genannten „Gründerjahren“ Ende des 19. Jahrhunderts noch große Maschinen, Lager, Werkhallen usw. benötigt, kommen viele Entrepreneur:innen heute mit vergleichsweise geringen Investitionen aus. Globalisierung, moderne Technologien bis hin zu Services on demand helfen dabei, günstig Prototypen zu entwickeln und riesige Bevölkerungsgebiete zu adressieren. Dennoch schlagen im Durchschnitt neun von zehn Gründungen fehl bzw. 58 Ideen scheitern bis eine durchschlagenden Erfolg erzielt¹. Woran liegt das?

Im Gegensatz zu bekannten Geschäftsmodellen, wie der Gründung einer Marketing-Agentur oder Modeboutique, ist bei neuartigen Ideen die Unsicherheit in vielerlei Hinsicht besonders groß:

- Wie lässt sich aus meiner Idee ein gutes Produkt entwickeln?
- Wird ein ähnliches Produkt anderswo gleichzeitig entwickelt?

¹ Ash Maurya, Autor von „Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works“ und www.spark59.com: „Research indicates that it takes 58 new product ideas to deliver a successful new product.“

- Nehmen potenzielle Kunden meine Lösung als attraktives Produkt wahr?
- Welcher Preis wird am Markt durchsetzbar sein?
- Besteht das Problem mindestens bei der benötigten Anzahl von Kunden?

Gerade die ersten beiden Fragen beschäftigen die meisten Gründer intensiv. Jedoch scheitern die wenigsten Gründungen daran, dass ihr Produkt nicht funktioniert, sondern daran, dass sie nicht ausreichend Kunden für ihr Produkt finden.

Im Zuge einer innovativen Produktentwicklung und Unternehmensgründung gilt es eine Vielzahl von Fragestellungen zu lösen. Neben der Produktentwicklung müssen Preise bestimmt, Marketingmaßnahmen aufgesetzt, Standorte und Vertriebswege entschieden werden. Bei der Vielzahl an neuen Themen, gewollten und ungewollten guten Ratschlägen verliert ein unerfahrener Gründer leicht den Überblick, vertieft sich in Produktdetails, während so grundlegende Fragen wie das Vorhandensein der Marktnachfrage noch unbeantwortet sind.

Aufgrund eigener Erfahrung und der Beobachtung vieler Startups in seiner Umgebung im Silicon Valley entwickelte Eric Ries aufbauend auf Steve Blank an der Stanford University Methoden zur Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle und Produkte. 2008 fasste er sie unter dem Titel „The Lean Startup“ zusammen. „A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty.“ (Ries 2011, Kap. 2) Die „Lean Startup-Methoden“ zielen darauf, so schnell wie möglich Unsicherheit zu verringern und eine fundierte Entscheidung über die Umsetzbarkeit einer Geschäftsidee zu treffen. So werden Aufwände und Kosten für langwierige Trial and Error-Versuche vermieden und es bleiben mehr Zeit und Ressourcen für aussichtsreiche Ideen und deren Verwirklichung.

2. Nichts fällt vom Himmel

Die Wurzeln des „Lean Startup-Ansatzes“ entstanden in Analogie zu wissenschaftlichen Methoden: Wie nähern sich Wissenschaftler neuartigen Fragestellungen unter großer Unsicherheit? In der Forschung werden theoriebasiert Hypothesen auf-

“Startups that succeed are those that manage to iterate enough times before running out of resources.”²
[Eric Ries]

gestellt, gezielte Experimente zu deren Überprüfung durchgeführt, aus deren Ergebnissen neue theoretische Einsichten und wieder neue Hypothesen abgeleitet werden. Iterative Prozesse kennzeichnen auch andere moderne Entwicklungsmethoden, an die sich der „Lean Startup-Ansatz“ anlehnt:

- Lean Management/Lean Manufacturing – Toyota hat bereits seit Mitte des 20. Jahrhunderts diese Begriffe und Methoden etabliert, um überflüssige Tätigkeiten in der Automobilherstellung zu reduzieren.
- Agile Software-Entwicklung, bei der es ebenfalls um den systematischen Umgang mit komplexen Anforderungen in nicht vollständig überschaubaren Kontexten geht.

Gemeinsam ist diesen Methoden, dass man sich iterativ der Lösung eines Problems nähert und in jeder Iteration Neues erfährt, das in folgende Iterationen einfließt.

3. Die Grundhaltung im „Lean Startup“

Wer sich der Umsetzung einer bis dahin unbekanntes Geschäftsidee verschrieben hat und das hohe persönliche Risiko einer Unternehmensgründung auf der Basis eines innovativen Produktes eingeht, verfügt in der Regel über eine hochmotivierte Persönlichkeit und identifiziert sich stark mit der jeweiligen Idee.

Wie jeder menschliche Zug haben auch diese Stärken ihre Schattenseiten. Ein großes Ego verleitet zum Ausblenden von negativen Signalen. Der wunschgeleitete Blick sucht nach Bestätigung, Kritik wird tendenziell übersehen, Ablehnung stachelt den Ehrgeiz an, die Produktentwicklung noch weiter voranzutreiben. Wenn erst das richtige Design gefunden wurde, wenn erst alle Funktionen umgesetzt sind, dann...

Die eigene Erfahrung in Technologie-Start-ups und die Beobachtung vieler Gründer führten Eric Ries zur Feststellung, dass es im Gründungsprozess nicht allein um die Verwirklichung einer herausragenden Produktidee, sondern vielmehr darum geht, ein verlässlich wiederholbares und skalierbares Geschäftsmodell aufzubauen. Für ein „Lean Startup“ kommt es zunächst nicht darauf an, einzelne Kunden für ein perfektes Produkt zu begeistern, sondern Wege zu finden, nach de-

nen verlässlich prognostizierbar immer wieder neue, zahlende Kunden gewonnen werden.

Bevor jemand ernsthaft in ein Geschäftsmodell investiert, sollte dieses erwiesen haben, dass es dauerhaft Gewinne erzielen kann. Für einen solchen Nachweis reicht es nicht, dass man gründliche Recherchen betreibt, Marktstatistiken ermittelt oder Experten befragt. Ein funktionierendes Geschäftsmodell besteht aus vielen kleinen Puzzleteilen, auf deren gemeinsame Passung es im Endeffekt ankommt. Im Unterschied zu einem etablierten Geschäftsmodell befinden sich in neuen Märkten auf vielen dieser Teile Fragezeichen. Diese Ungewissheit systematisch zu reduzieren, ist Ziel des „Lean Startup-Ansatzes“.²

Erfolgreiche Start-ups finden wiederholbare und skalierbare Geschäftsmodelle, bevor ihnen die Mittel ausgehen. Das können sie erreichen, indem sie ihre Irrtümer früher entdecken („fail fast“) und am Markt validierte Annahmen weiter verfolgen. Die „Lean Startup-Methoden“ bieten Entrepreneuren die Mittel, um sich auf die wichtigen Dinge zu konzentrieren: Customer Development.³

Auf diese Weise wird nur testweise in eine einzelne Hypothesen investiert („reduce waste“) und möglichst viel in die Generierung von Wissen („maximize learning“) zum eigenen Geschäftsmodell. „Lean Startup“ ist damit, entgegen häufigen Annahmen keine Vorgehensweise, um ohne Investitionen auszukommen, es geht vielmehr darum, die Investitionen möglichst sinnvoll einzusetzen. Trotzdem ist es durch den zielgerichteten Einsatz der finanziellen Mittel und das frühzeitige Feedback aus dem Markt oft auch ein Weg, Fremdkapitalbedarf auf ein Minimum zu reduzieren und die Investition möglichst schnell aus ersten Verkäufen zu finanzieren, die wiederum dazu dienen, Marktfeedback zu erhalten und für die weitere Produktentwicklung zu nutzen.

4. Validiertes Lernen über den Build-Measure-Learn-Zyklus

Das Grundprinzip von „Lean Startup“ stellt der Build-Measure-Learn-Zyklus dar. In aufeinander folgenden Iterationen werden systematisch Experimente zum Produkt und Geschäftsmodell durchgeführt. Jedes Experiment weist die Schritte Build, Measure und Learn auf.

Vor dem ersten Schritt, dem „Build“ steht eine Idee, die es mit Hilfe eines Tests zu belegen oder widerlegen gilt. Viele Ideen zum Produkt und Geschäftsmodell stellen zu Beginn eines Gründungsprojektes lediglich Annahmen dar. Jeder Gründer

2 Eric Ries, <http://theleanstartup.com/>, mit Erläuterungen und Hilfsmitteln zur Anwendung der Lean Startup Methode, Abruf 01.12.2014.

3 Steve Blank: <http://steveblank.com/category/customer-development/>, Abruf 01.12.2014.

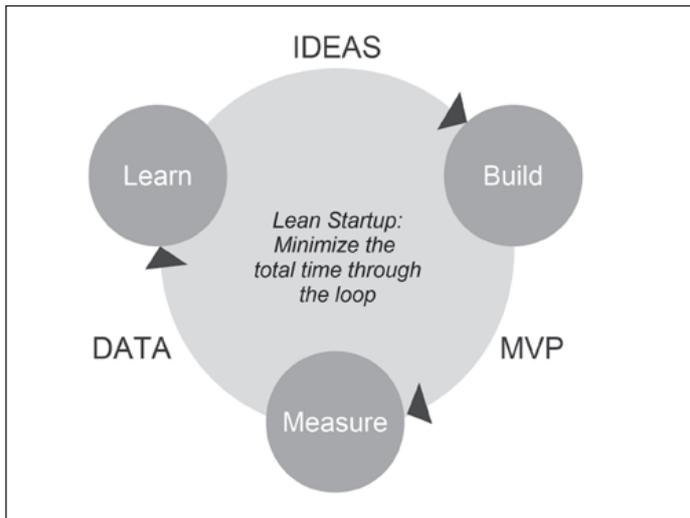


Abb. 1: Build-Measure-Learn-Zyklus

hat eine Vorstellung über die Zielgruppe(n) für sein Produkt, die Verkaufswege und Preise. Vor den ersten tatsächlichen Verkäufen sind diese jedoch nur mehr oder weniger sichere Vermutungen. Durch Experimente nach dem Build-Measure-Learn-Zyklus werden sie getestet, ausgewertet und so die Fragezeichen auf den Puzzleteilen durch verlässliches Wissen ersetzt.

Zu Anfang des Zyklus empfiehlt es sich daher, eine Frage zu stellen: Was möchte ich lernen? Zu dieser Frage kann ich dann feststellen, was ich erwarte und habe damit meine Hypothese. Es ist anfangs nicht leicht, aus der zu überprüfenden Idee eine eindeutige und präzise Hypothese zu formulieren. Von erfahrenen „Lean Startup-Praktikern“ kann man sich dabei unterstützen lassen, beispielsweise in regionalen Gruppen des weltweit aktiven „Lean Startup Circle“ oder bei einem „Startup Weekend“⁴

Am meisten lernt man aus Hypothesen, bei denen die größte Unsicherheit herrscht, also die Wahrscheinlichkeit, dass die Hypothese wahr oder falsch jeweils 50 Prozent ist. Aus jeder Hypothese müssen Indikatoren ableitbar sein, die gut beobachtbar und am besten eindeutig messbar sind. Gut beobachtbar bedeutet dabei, dass man sowohl vor als auch nach einer Maßnahme messen kann, welcher Wert („Data“) sich ergibt.

Eine Hypothese könnte beispielsweise sein, dass die Veröffentlichung eines Zeitschriftenbeitrags die Anzahl der Abonnenten eines Blogs erhöhen wird. Die Anzahl der Abonnenten lässt sich vor und nach der Veröffentlichung messen. Jedoch ist mit dieser

⁴ Termine zu regionalen „Startup Weekends“ finden sich auf <http://startupweekend.org/>. Die Treffen des „Lean Startup Circles RheinMain“ werden in XING <https://www.xing.com/communities/groups/lean-startup-circle-rhein-main-5edb-1000675> und Facebook <https://www.facebook.com/LeanStartupFrankfurtRheinMain> veröffentlicht.

Hypothese nicht klar, wann genau gemessen wird und wie viel Wachstum erforderlich ist, um den Test als Erfolg zu werten. Die Interpretation der gemessenen Daten lässt viel Spielraum und wird gern so ausgelegt, dass das erhoffte Ergebnis daraus abgeleitet werden kann.

Durch eine Umformulierung der Hypothese zu „Die Veröffentlichung in der XYZ-Zeitschrift wird die Zahl der Abonnenten unseres Blogs in vier Wochen um 15 Prozent wachsen lassen“ kann hingegen klar mit „richtig“ oder „falsch“ beantwortet werden und hilft im Sinne der Objektivierung der dem Geschäftsmodell zugrundeliegenden Annahmen dadurch sehr viel weiter.

Der Testablauf selbst wird so gestaltet, dass mit ihm der Indikator einfach und eindeutig gemessen werden kann. Zudem muss die Veränderung des Wertes eindeutig einer Maßnahme zuzuordnen sein. Nur so kann möglichst objektiv entschieden werden, ob die Hypothese tatsächlich zutrifft oder nicht („Measure“).

Ein solcher Test ist in der Anfangsphase oftmals das Interview mit potenziellen Kunden. Wirkungsvoller wird eine Befragung mit Hilfe eines Prototyps des späteren Produkts. In manchen Fällen reicht bereits eine Präsentation oder Skizze zur Visualisierung der Geschäftsidee. Im Idealfall ist es jedoch ein so genanntes Minimum Viable Product („MVP“), das ist eine schmale Produktversion, die bereits erste und aus Sicht der potenziellen Kunden besonders werthaltige Elemente enthält. Mit dem MVP lässt sich das Kaufverhalten und die Einflussfaktoren hierauf vergleichsweise authentisch testen.

Aus den Messergebnissen und Beobachtungen des Experiments werden Schlussfolgerungen gezogen und neue Ideen und Hypothesen entwickelt („Learn“). Eine gute Planung der Experimente und ihre Wiederholung unter vergleichbaren Umständen sind dazu Voraussetzung. Häufig werden zur Visualisierung und Kommunikation im Team dazu abgewandelte Kanban Boards und Protokolle wie in Abbildung 2 zu sehen verwendet.

Je schneller ich den Build-Measure-Learn-Zyklus durchlaufen kann, umso mehr kann ich insgesamt lernen und mein Produkt auf diese Weise dem Markt anpassen. Dafür gibt es eine Reihe empfehlenswerter Hilfsmittel.

Build: Agile Softwareentwicklung (Scrum), Verwendung von Open-Source Software, Mockups, Wireframes

Measure: Split Test, Usability Tests, Funnel Analytics, Web Analytics, Concierge Test

Learn: Interviews, Advisory Board, Falsifiable Hypothesen, Customer Archetypes, Observe

5. Lean Canvas und/oder Businessplan

Der herkömmliche, oft von Beratern empfohlene Weg zur Gründung ist der über die Erstellung eines Businessplans. In seiner umfassenden Form ist er die Grundlage für Gespräche mit Banken und Investoren zur Finanzierung des Projektes. Einen solchen anzufertigen, erfordert viel gründliche Arbeit. Aufgrund der typischen Gliederung in Kapitel, wie Produkt, Zielkunden, Markt, Wettbewerber etc. werden Gründer zu einer sequenziellen Herangehensweise an die Planung angeleitet, wobei neue Einsichten aus der Arbeit am Kapitel Wettbewerber Veränderungen an der Zielgruppe anstoßen können, so dass auch hierbei in Schleifen gearbeitet wird. Im Unterschied zum Build-Measure-Learn-Zyklus jedoch im Wesentlichen auf dem Papier. Das ist insofern bitter, als dass in dieser Zeit eben nicht der so wichtige Dialog stattfindet oder gar erste Erfahrungen mit Verkäufen gemacht werden. Erst letztere begründen valides Wissen, ohne sie stellt der Businessplan ein aufwändiges theoretisches Konstrukt dar, das dem Praxistest meist nicht standhält. Steve Blank meinte sogar „No Business Plan Survives First Contact with Customers“⁵.

Daher hat Alexander Osterwalder den so genannten „Business Model Canvas“⁶ entwickelt, mit dem die Kerninformationen eines Businessplans auf einer einzigen Seite zusammengetragen und zueinander in Bezug gesetzt werden. Dies erhöht nicht nur den Überblick, auch neues Wissen über den Markt und das Produkt können leichter dort einfließen.

Ähnlich aufgebaut ist der „Canvas“⁷, der wie der „Business Model Canvas“ alle Informationen auf einer Seite konzentriert, aber einen stärkeren Fokus auf die Messbarkeit legt. Mit seiner Hilfe ist die Ableitung von Hypothesen und Indikatoren relativ einfach, wobei neue Erkenntnisse aus den Experimenten immer wieder in neue Versionen des „Canvas“ einfließen.

Die Felder des Canvas konzentrieren sich auf einzelne Aspekte des Geschäftsmodells und geben jedem nur genug Raum für eine kurze prägnante Formulierung:

Zielgruppen: Wer sind die zukünftigen Kunden?

Evtl. unterscheiden sich Kunden und Nutzer. Zudem wird hier gezielt nach den ersten Kunden gefragt, mit deren Feedback die Produktentwicklung vorangetrieben werden kann (Early Adopter).

Problem: Welche Top-3-Probleme hat die Zielgruppe? Welches Problem wird das Geschäftsmodell adressieren?

5 <http://steveblank.com/2010/11/01/no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer--the-5-2-billion-dollar-mistake/>, Abruf 01.12.2014.

6 http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf, Abruf 01.12.2014.

7 Ash Maurya, <http://leanstack.com>: Hier findet man ebenfalls Erläuterungen und Hilfsmittel zur Anwendung der „Lean Startup-Methode“, Abruf 01.12.2014.

| EXPERIMENT REPORT | | Title: [TITLE] | Author: [NAME] | Created: [DATE] |
|--|--|----------------|----------------|-----------------|
| Background What are you trying to learn or achieve? | Results Enter your qualitative/quantitative data. | | | |
| Falsifiable Hypotheses Declare your expected outcome. Use this format: [Specific Repeatable Action] will [Expected Measurable Outcome] | Validated Learning [Validated or invalidated] Summarize your learning from the experiment. | | | |
| Details How will you setup this experiment? | New Action What's the next experiment? | | | |

Abb. 2: Experiment Report, siehe auch Fußnote 7

| Problem | Solution | Unique Value Proposition | Unfair Advantage | Customer Segments |
|--|---|---|---|---|
| List the top 1-3 problems | Outline a possible solution for each problem | Clear compelling message that states you are different and worth paying attention | Something that cannot be bought or copied | List your target customers and users customers pay, users not necessarily |
| Existing Alternatives | Key Metrics | High Level Concept | Channels | Early Adopters |
| List how these problems are solved today | List the key numbers that tell you how your business is doing | List your x for y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos | List your path to customers (outbound or inbound) | List the characteristics of your ideal customer |
| Cost Structure | | Revenue Streams | | |
| List major fixed and variable costs | | List your sources of revenue | | |

Abb. 3: Lean Canvas, siehe auch Fußnote 7

Lösung: Wie wird das Produkt oder die Leistung das Problem lösen?

UVP (einzigartiger Wertbeitrag): Welchen Nutzen liefert die eigene Lösung besser als andere?

Unfairer Wettbewerbsvorteil: Wettbewerbsvorteile, die nicht kurzfristig kopiert werden können, wie Patente oder Bekanntheitsgrad. Dieses Feld bleibt in einer frühen Entwicklungsphase oft leer, dann besteht Handlungsbedarf.

Messwerte: Indikatoren, deren Messung eindeutig Erfolg oder Misserfolg anzeigen.

Marktkanäle: Auf welchem Weg werden Kunden adressiert, Interessenten gewonnen und in Kunden transformiert?

Kostenstruktur: Wichtige Komponenten der eigenen Kosten und ihre Größenordnung.

Einnahmen: Wichtige Einnahmequellen und deren Größenordnung.

Versprechen: Kurze, einprägsame Formulierung für das eigene Geschäft.

Durch die Darstellung dieser Schwerpunktthemen wird das Geschäftsmodell umfassend beleuchtet und bleibt dennoch überschaubar. Der „Canvas“ ist eine ausgezeichnete Visualisierung des Lernfortschritts im Gründerteam und zur Präsentation geeignet.

Bei der Erstellung eines „Lean Canvas“ wird deutlich, wo die größten Unsicherheiten in Bezug auf die Durchführbarkeit der Geschäftsidee bestehen. Dort wo im „Canvas“ zunächst Lücken oder Fragezeichen stehen, besteht Klärungsbedarf. Priorisiert wird dieser anhand des Risikos des entsprechenden Feldes für den Erfolg der Idee insgesamt. Die offenen Punkte mit dem höchsten Risiko für den Gesamterfolg werden als erste durch Experimente adressiert. Auf diese Weise wird vermieden, dass Ressourcen in die Optimierung von Details fließen und später grundsätzlichere Fragestellungen das Projekt zum Scheitern bringen.

Wenn im Laufe der Iterationen im Build-Measure-Learn-Zyklus das Modell so weit gediehen ist, dass eine Finanzierung wirklich sinnvoll wird, lässt sich aus dem aktuellen „Canvas“ dann recht leicht ein umfassender Businessplan aufbauen, da die zentralen Informationen nur mit der beschreibenden Prosa zu ergänzen sind. Selbst das Zahlenwerk eines Businessplans lässt sich durch die im „Canvas“ enthaltenen Informationen zu Kosten- und Einnahmestrukturen gut vorbereiten.

6. Etappen für ein Start-up auf dem Weg zur Skalierung

Erfahrungsgemäß gibt es zu Beginn einer Gründungsphase mehr Annahmen und Fragen als Gewissheiten im „Canvas“. Die Zeit und Mittel für Experimente sind begrenzt, auch wenn man

sich eines MVPs bedient. Insofern ist es schon zu diesem Zeitpunkt eine unternehmerische Entscheidung, womit das Start-up-Team in den Klärungsprozess einsteigt. So hat es wenig Sinn, sich bereits frühzeitig mit Fragen zur Skalierung des Geschäftsmodells zu befassen. Zu Beginn ist vielmehr anzuraten, alle mit dem Bedarf zusammenhängenden Fragen besser zu verstehen. Die oben stehenden wohl für jedes Start-up gültigen Etappen haben sich als Orientierungsrahmen bewährt.

Stage 1: Problem-Solution-Fit

Zu Beginn geht es darum, ein Problem zu finden, das dringlich und verbreitet genug ist, um ein Geschäftsmodell darauf zu bauen. Der erste Schritt ist es, das Problem aus Sicht der Zielgruppe wirklich zu verstehen. Das gelingt nicht durch intensives Nachdenken oder in Gesprächen mit Freunden. Eric Ries empfiehlt nachdrücklich: „Get out of the building“. Allein die potenziellen Kunden können verlässlich beschreiben, wie sie das Problem erleben und welchen Stellenwert es für sie hat.

Gründer, die nicht selbst zur Zielgruppe gehören, tun sich in der Regel sehr schwer mit diesem ersten, wichtigen Schritt. Mit leeren Händen hinaustreten und fremde Menschen nach ihren Problemen fragen, erscheint niemandem reizvoll. In der Praxis hören wir von Gründern viele Varianten des Satzes: Erst müsse sie oder er das Produkt richtig definieren, entwickeln, designen... Doch wie erfährt sie/er was „richtig“ ist. Das geht nur im Kontakt mit den potenziellen Kunden.

Doch wie fragt man richtig? Von den Antworten hängen vielfältige Entscheidungen für die weitere Entwicklung des Geschäftsmodells ab. Dies erreicht man am besten durch offene Fragen, die durch eines der „W-Wörter“ gekennzeichnet sind, z.B. wer, was, wann, wo, warum.

Es reicht nicht aus, nur eine solche Frage zu stellen, wesentlich weiter gelangt man mit einer Reihe offener Fragen. So gelangt man tiefer in die Thematik und geht den Problemen weiter auf den Grund. Weiteres Nachfragen zu einem Problem macht die Antworten nicht nur genauer, es hilft auch dabei, Floskeln herauszufiltern und die tatsächlichen Ursachen zu erkennen. Auch Wiederholungen ein und derselben Frage, respektvoll gestellt, (z.B. „Und warum ist das dann ein Problem?“) können helfen, die eigentliche Problemursache zu ergründen.

Geeignete offene „W-Fragen“ sind:

- Was sind Ihre größten drei Probleme?
- Wann tritt das Problem auf?
- Warum ärgert/stört das Problem?
- Welche Alternativen nutzen Sie derzeit?
- Was ist an diesen Alternativen schlecht?

Wichtig ist, zunächst nur nach den Problemen zu fragen und nicht die Lösung zu präsentieren. Noch geht es nicht um Verkauf. Also werden auch keine so genannten „Ice cream ques-

tions“ gestellt, Fragen auf die nahezu jeder mit Ja antwortet. Ebenso führen Suggestivfragen schnell auf einen trügerischen Weg der Selbstbestätigung („Sie kennen doch sicher das Problem...“). Die/der Befragte hört, worauf der Interviewpartner hinaus will und verhält sich dementsprechend. Besser ist es, sich tatsächliche Erlebnisse und Situationen rund um die Problemstellung schildern zu lassen. Wem es gelingt, dabei auch auf Emotionen zu achten, merkt, wo es sich lohnt weiter zu fragen.

In dieser ersten Etappe kommt es darauf an, herauszufinden, wie das zu lösende Problem genau beschaffen ist und was in den Augen der Zielgruppe Merkmale einer guten Lösung sind. Ist dieses klar, kann man erste Visualisierungen der Lösung vorstellen und dazu Reaktionen ermitteln. Wobei der Wert von Antworten auf die Frage: „Würden Sie dafür XY Euro ausgeben?“ nicht zu hoch geschätzt werden darf. Analogieschlüsse über verwendete Alternativen helfen bei der Preisermittlung hier eher weiter. Im Vordergrund bei diesen Gesprächen stehen Nutzwert und Gebrauchseigenschaften, die eine attraktive Lösung aufweisen muss. Für die spätere Kommunikation und Angebotsgestaltung kommt es daneben auf eine genaue Kenntnis der Konsumgewohnheiten und Wünsche der Zielgruppe an.

Natürlich muss auch die Kundengruppe groß und zahlungskräftig genug sein, damit das Geschäftsmodell funktionieren kann. Diese Fragen kann man nur bedingt mit Interviewpartnern aus der Zielgruppe klären, hierzu sind Metadaten und Recherchen erforderlich.

Nicht wenige Start-ups haben in dieser Phase das Problem, dass ihnen die eigenen finanziellen Mittel ausgehen. Immerhin ist mit den gewonnenen Erfahrungen über das Problem, die Lösung und das Kundenpotenzial bereits eine erste Validierung und wertvolles Know-how vorhanden, um leichter Partner ins Boot holen zu können. Mitunter geben Kunden, denen das Problem wirklich wichtig ist, das benötigte Geld, damit die Lösung wirklich verfügbar wird. Dies wäre gleichzeitig das beste Signal, dass es sich tatsächlich um eine Lösung für ein drängendes Problem handelt, was den Ausschlag für Business Angel zur Beteiligung am Start-up geben kann.

Stage 2: Product-Market-Fit

In der nächsten Etappe geht es darum, ein minimales Produkt zu bauen, für das Kunden bereit sind zu bezahlen. Minimal bedeutet dabei, dass alle notwendigen Funktionen für die Erreichung der Zahlungsbereitschaft vorhanden sind, aber nicht mehr. Hierzu sind in der Regel einige weitere Iterationen notwendig, um mit ersten Demos Kunden davon zu überzeugen, das Produkt in diesem frühen Stadium bereits zu kaufen. Wird das Produkt dann bei Pilotkunden eingesetzt, sind aufgrund des dann noch einmal genaueren Feedbacks in der Regel mehr oder weniger große Änderungen am Produkt notwendig.



Für den Product-Market-Fit kommt es neben der Herstellung eines attraktiven Produktes auf Erfahrungen mit dem Zielmarkt an. Zu den Einflussgrößen auf Preis- und Umsatzhöhe können gezielt Experimente aufgesetzt werden: Marketing, Vertriebswege, Zahlungsbedingungen stehen hier im Fokus. Im Ergebnis werden die bisherigen Annahmen im Geschäftsmodell validiert oder Anpassungen („pivot“) vorgenommen.

Wichtig in dieser Phase ist vor allem, dass das Produkt am tatsächlichen Markt und tatsächlichen Kunden getestet wird. Persönliche Kontakte können zwar helfen, sollten aber nicht als alleinige Grundlage für den Erfolg des Geschäftsmodells gewertet werden. Insbesondere sollte auch eine hinreichend große Anzahl dieser ersten Kunden gefunden werden, um eine verlässliche Aussage treffen zu können. Wie hoch genau diese Anzahl ist, hängt von der Größe der Zielgruppe und von zukünftig erwünschten Umsatzvolumen ab. Im Ergebnis dieser Etappe muss verhältnismäßig sicher prognostizierbar sein, mit welchen Maßnahmen welches Wachstum zu welchem Aufwand erreicht werden kann.

Stage 3: Scale

Wenn in der Etappe 2 ein reproduzierbarer Weg zur Generierung einer profitablen Nachfrage gefunden wurde, ist der beste Zeitpunkt für die Aufnahme von Wagniskapital zur Ausweitung des Geschäftsmodells für zusätzliche Märkte oder Regionen erreicht. In der Etappe 3 geht es mit dem vorhandenen Beteiligungskapital um Marktwachstum und Steigerung der Rentabilität des Unternehmens. Marketing und Produktoptimierung treten in den Vordergrund. Die Start-up-Phase geht zu Ende.

LITERATUR

Blank, S., Dorf, B. (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step, Guide for Building a Great Company, Pescadero/CA.

Maurya, A. (2012): Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, Sebastopol/CA.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, Hoboken/NJ.

Ries, E. (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, New York.

BUSINESS CREATIVITY - CHANCEN ERKENNEN UND ENTWICKELN

Matthias Eickhoff



Prof. Dr. Matthias Eickhoff
lehrt die Fächer Betriebswirtschaft, Marketing
und Innovationsmanagement an der Hoch-
schule Mainz.
E-Mail: matthias.eickhoff@hs-mainz.de

Traditionell macht sich verdächtig, wer in wirtschaftlichen Zusammenhängen über Kreativität spricht. Wirtschaft ist rational, ernsthaft, seriös und wer sich positionieren möchte macht das im Volksmund als ZDF-Typ: Zahlen – Daten – Fakten und hat für den flatterhaften Kreativen allenfalls eine abschätzigste ARD-Einstufung übrig: Alle reden durcheinander! Sicher ist dies überzeichnet, doch stützt der herausragende Bedeutungsgewinn des ‚Business Planning‘ in den letzten zwanzig Jahren den wahren Kern dieser Wahrnehmung.

Der Siegeszug des Business Planning ist auch nicht zu kritisieren, hat er doch gerade in der Hochschulausbildung die Notwendigkeit der Überwindung des Kästchendenkens und der Integration der Fachdisziplin deutlich gemacht. Descartes‘ in der Idee der Aufklärung verwurzelte Erkenntnisformel ‚more geometrico‘ – die Welt zu vermessen wie die Geometer – und so immer mehr über immer kleinere Einheiten zu erfahren hat hervorragende Fortschritte ermöglicht, zugleich aber das ‚zu erkennende Ganze‘ geschwächt. Unternehmer, Gründer zumal, müssen aber genau hieran ansetzen, wenn sie die vielen einzelnen Aspekte unternehmerischen Handelns mit ihren Widersprüchen und Lücken erfolgreich verbinden wollen.

1. Business Creativity – Was ist das Problem?

Die nachstehende Abbildung 1 verdeutlicht, welche Beziehung dabei zwischen der Entwicklung unternehmerischer Ideen und dem Business Planning vor gut zehn Jahren die Diskussion und

auch das praktische Handeln bestimmt hat. Ausgehend von einem identifizierten Problem werden zunächst in einem divergenten Prozess Ideen entwickelt. Aus diesen werden dann in einem konvergenten Bewertungsprozess diejenigen Ideen ausgewählt, die ökonomisch sinnvoll realisierbar sind. Dieser zweite Prozessschritt sowie die Umsetzung der Ideen in Produkten im Markt – Waren und Dienstleistungen – sind dann Gegenstand des Business Planning.

Schon an dieser Stelle wird die besondere Bedeutung ‚des Problems‘ für unternehmerisches Handeln deutlich. Das Problem ist Ausgangspunkt, Erfolgsvoraussetzung und Maßstab unternehmerischen Handelns zugleich. Denn nur wenn es Unternehmern gelingt, für ihre Kunden mit ihrer Problemlösung einen Mehrwert zu schaffen, werden diese das Produkt kaufen. Nur wenn es dem Unternehmer gelingt, dabei weniger aufzuwenden als andere Anbieter, wird es ihm dauerhaft möglich sein, einen Gewinn zu erzielen, mit dem er sein weiteres Wachstum finanzieren kann. Ein einfacher Dreisatz mag das verdeutlichen: Kein Problem – keine Lösung – kein Geschäft. Oder mit Dwight D. Eisenhower: „Perfection is Paralysis“.

Drei Fragen treten in dem in Abbildung 1 dargestellten Zusammenhang auf:

- Die Frage der Nicht-Trivialität des zu lösenden Problems am Beginn des divergenten Prozesses.
- Die Frage eines Äquivalents zum Business Planning in der Frühphase unternehmerischer Entwicklung.

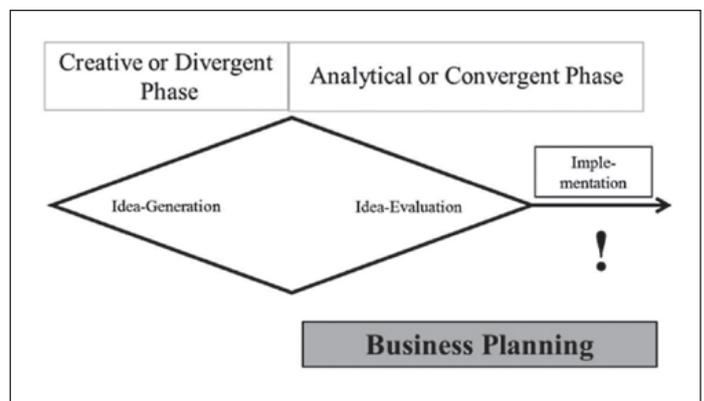


Abb. 1: Ideenmanagement und Business Planning

- Die Frage der Rückkopplung aus dem laufenden Prozess: die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Die Definition des zu lösenden Problems – der Kern des Geschäftsmodells – ist für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens von elementarer Bedeutung. Dies gilt bei der Gründung wie im laufenden Prozess gleichermaßen. Jedes Jahr werden zahlreiche Unternehmen gegründet, die Probleme lösen, die tatsächlich niemand im Markt hat – Insolvenz nach kurzer Zeit ist die meist unausweichliche Folge. So einleuchtend dies erscheint, so schwierig ist es oft, das tatsächliche Problem zu erkennen. Ein Karikaturist hat dies exemplarisch in folgende Szene verpackt: Zwei Menschen rennen auf Bahnschienen entlang. Von hinten nähert sich ein Zug. Einer ruft: „Wenn nicht bald eine Weiche kommt, sind wir verloren!“ Falsch, nicht der Zug ist das Problem und eine Weiche würde bestenfalls die Überlebenschancen auf 50 Prozent steigern. Aber das Problem ist viel einfacher – runter vom Gleis und den Zug durchlassen.¹ Die Herausforderung ist aber kein Fall für den Karikaturisten, sondern stellt sich täglich im Unternehmen, wie die beiden Beispiele im Kasten verdeutlichen.

Wenn hier im Folgenden von Business Creativity die Rede sein wird, ist genau diese problemlösende Kreativität und nicht die freie schöpferische Kreativität des Künstlers gemeint. Sie bildet inhaltlich wie methodisch das Pendant zum Business Planning in der Frühphase der unternehmerischen Entwicklung sowie seiner Weiterentwicklung (Business Development). Abbildung 2 verdeutlicht den gesamten Zusammenhang.

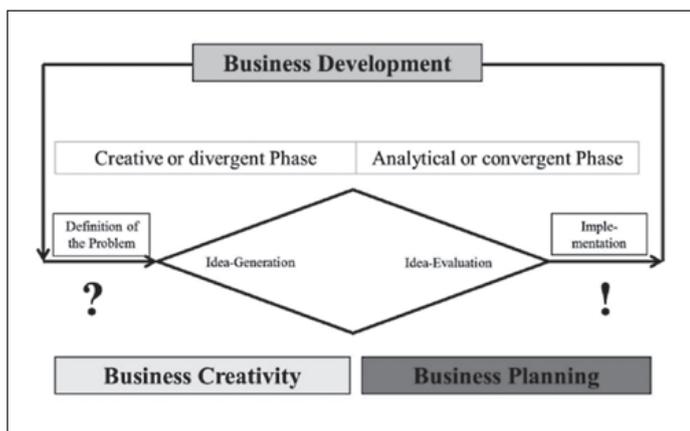


Abb. 2: Die Evolution des Unternehmens

Eine systematische Betrachtung der gewachsenen Bedeutung des Wandels für Unternehmen unterstreicht die Bedeutung der Business Creativity sowie des unternehmerischen Handelns zusätzlich. Wandel ist dabei kein Phänomen der Neuzeit, es hat

1 Eine Unternehmensberatung 'wirbt' auf ihrer Webseite mit diesem Bild und dem Versprechen: „Wir zeigen Ihnen die nächste Weiche“ – nicht eben ein Kompetenzzusweis.

Die kaputte Pumpe

In einer Fertigungsstraße geht eine Pumpe, die das Zwischenprodukt von einer Maschine zur nächsten befördert häufig kaputt. Sie wird zunächst identisch ersetzt, dann durch größere und stärkere Pumpen. Schließlich wird eine eigens für diesen Zweck entwickelte Pumpe eingesetzt. Das Problem hoher Ausfallraten bleibt bestehen.

Die Sperrminorität

Ein Unternehmen hat zum Eintritt in den US-Markt mit einem dort ansässigen Unternehmen gut zusammengearbeitet und möchte es übernehmen, um seine Marktposition schneller weiter auszubauen. Das Management des Unternehmens unterstützt den Plan, der Hauptwettbewerber verhindert dies allerdings durch eine Sperrminorität an diesem Unternehmen.

Was ist das wirkliche Problem? Am Ende des Artikels finden Sie einen Lösungshinweis und erfahren, wie die Unternehmen schließlich das Ziel doch erreicht haben.

ihn schon immer gegeben. Schon bei den Philosophen der Antike finden sich Aussagen wie etwa der auf den Griechen Heraklit zurückgehende Aphorismus „Panta rhei“ (Alles fließt).

Auch die in der Rückkopplung des Business Development in der vorstehenden Abbildung manifestierte Annahme, dass die Unternehmen nachhaltig erfolgreicher sein werden, die ihr Geschäftsmodell immer wieder überprüfen und das Unternehmen gegebenenfalls neu erfinden, deutet in diese Richtung. Problemstellungen ändern sich und Unternehmen müssen in ihren Produkten und Dienstleistungen immer wieder neue attraktive Angebote schaffen und das Interesse bestehender oder neuer Kunden gewinnen.

2. Vom Reagieren zum Creative Leadership

Während früher grundlegende Veränderungen über mehrere Generationen hin erfolgten, erleben heutige Generationen in den Medien und durch diese vermittelt mehrere Umbrüche während einer Lebenszeit. Die Expansion der Märkte im Zuge der Globalisierung hat gleichfalls zu mehr Wettbewerb und einem verstärkten Anpassungsdruck geführt.

Über die bloße Beschleunigung des Wandels hinaus hat sich auch die Qualität des Wandels geändert, Wettbewerb ist in den letzten Jahrzehnten nicht nur schneller, sondern auch anders geworden. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang:

| Change | System-Dynamics | Type of Adaptation | Knowledge-Category |
|---------------|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| Deterministic | Rigid | Reaction, Execution | Factual Knowledge = Information |
| Stochastic | Dynamic | Proactive Adaptation | Behavioural Knowledge = Qualification |
| Open | Chaotic | Creative Leadership | Structural Knowledge = Competence |

Abb. 3: Verhaltensanforderungen im Wandel

Dem sicheren Wandel begegnen Menschen seit Jahrtausenden und haben gelernt, erfolgreich damit umzugehen. Sicherer Wandel findet sich in den Konstanten der Natur ebenso wie der Technik. Das jeweilige Systemverhalten ist klar vorhersehbar². Maschinen sind beispielsweise deterministische Systeme, die auf der Basis von Faktenwissen reaktiv gesteuert werden: Tritt ein Autofahrer auf die Bremse, verlangsamt sich das Fahrzeug. Wenn der Zusammenhang einmal bekannt ist, ist er einfach anzuwenden, verändert er sich nicht und ist, sofern kein Schaden vorliegt, verlässlich.

Beim abschätzbaren Wandel verhält sich das System nicht mehr statisch und es ist nicht möglich, das Ergebnis der Handlungen im Vorhinein genau vorauszusagen. Eine solche Situation ist typisch für soziale Systeme, zum Beispiel in der 'Welt des Marketing'. Auf Basis von Erfahrung oder externer Expertise lässt sich proaktiv aber eine sinnvolle Anpassung an mögliche neue Gegebenheiten erwarten, wie das unten stehende Beispiel illustriert.

2 Unter einem System wird die Gesamtheit von Elementen verschiedener Art verstanden, die gemeinschaftlich-wechselseitig in einer zweckgerichteten Einheit zusammenwirken und so eine Ganzheit bilden.

Der Eisverkäufer

Der Eisverkäufer, der zum Strand geht, weiß nicht, wie viel Eis er in einer bestimmten Situation verkaufen wird. Er ist aber qualifiziert, sich aus der Beobachtung des Wetters, seiner Erfahrung, seines Wissens über saisonale Nachfrageschwankungen oder anderer Indikatoren ein Wahrscheinlichkeitsurteil über die Absatzmenge zu bilden und einen dafür angemessenen Vorrat einzupacken. Ebenso hat er eine Vorstellung, ob seine Kunden eine neue Eis-Geschmacksrichtung mögen werden – die Möglichkeit des Irrtums jeweils eingeschlossen.

Deterministischer und stochastischer Wandel haben eine gemeinsame Eigenschaft, die sie grundsätzlich vom offenen Wandel unterscheidet: Es ist jeweils möglich, sinnvolle Handlungsempfehlungen in Form von ‚Wenn-dann-Aussagen‘ zu formulieren, in den beiden hier verwendeten Beispielen etwa:

„Wenn man bei einem Auto die Bremse betätigt, verliert es Geschwindigkeit.“

„Wenn der Eisverkäufer einen heißen Sommertag erwartet, kann er mit einer hohen Nachfrage rechnen und dann ist es sinnvoll, mehr Eis zum Strand mitzunehmen.“

Bei offenem Wandel ist dagegen nicht bekannt, wann sich was in welcher Art und Weise verändern könnte, so dass schon das ‚Wenn‘ nicht formulierbar ist. Auch hat man kein Urteil, wie wahrscheinlich die unbekannteren Entwicklungen sind. Es liegt im Sinne der Entscheidungstheorie eine Situation unter Unsicherheit vor. Benötigt wird dann die Kompetenz, in einer völlig neuen Situation zu sinnvollen Entscheidungen zu kommen, ohne dabei auf eigene Erfahrungen oder Experten zurückgreifen zu können, ja selbst ohne das Problem im Vorhinein zu kennen. Der Klimawandel, die nukleare Katastrophe im japanischen Fukushima in Folge eines Erdbebens und eines Tsunamis in noch nie da gewesener Stärke oder etwa die gesellschaftlichen Umbrüche der letzten Jahre in einigen nordafrikanischen Staaten gehören ebenso in diese Kategorie wie zum Beispiel neue Produkte und Prozesse, die aus radikal neuen Technologien hervorgehen.

In den drei unterschiedlichen Formen des Wandels bestehen jeweils verschiedene Verhaltensnotwendigkeiten. Am einfachsten stellt sich die Situation bei deterministischem Wandel dar. Wie beschrieben reagiert der Entscheider in dieser Situation auf Basis des ihm bekannten Faktenwissens und realisiert damit eine intelligente Lösung durch Reproduktion eines bekannten Musters. Bei stochastischem Wandel reicht dies nicht aus, sondern es ist erforderlich, auf Basis von Verhaltenswissen ein qualifiziertes Wahrscheinlichkeitsurteil über mögliche Alternativen zu bilden und daraus intuitiv oder mit Hilfe von Regeln die erwartete beste Alternative auszuwählen.

Grundsätzlich wird sich der Prozess einer Entscheidung im offenen Wandel nicht von dem Vorgehen in einer der beiden anderen Formen unterscheiden und exemplarisch die folgenden Schritte umfassen:

- Identifikation und Bewertung der Problemlage,
- Entwicklung von Handlungsalternativen,
- zielgerichtete Auswahl der besten Handlungsalternative(n),
- Umsetzung der Handlung(en) auch gegen Widerstände,
- Erfolgskontrolle/Abweichungsanalyse und Anpassung.

Durch die Neuartigkeit der Situation aber sind hier sowohl die kreative Herausforderung in den ersten beiden Schritten, als auch die unternehmerische Herausforderung der Durchführung als deutlich höher einzustufen, da nicht auf Erfahrung zurückgegriffen werden kann. Dies gilt generell sowohl für implizites

wie explizites Wissen (z.B. in einem Planning Manual fixiert) und auch für unternehmerische Entscheidungen als selbständiger ‚Entrepreneur‘ oder als angestellter ‚Intrapreneur‘ (Unternehmer im Unternehmen). In Abbildung 3 wurde deshalb als Anpassungsform zusammenfassend die Bezeichnung ‚Creative Leadership‘ eingeführt.

3. Die Öffnung und Integration von Prozessen

Natürlich stellt sich die Frage nach der Relevanz des offenen Wandels für Unternehmen. Die oben genannten Beispiele könnten den Eindruck vermitteln, dass diese letztlich gering ist. Zwar sind die Folgen weitreichend, doch ist die faktische Eintrittswahrscheinlichkeit – das ‚Restrisiko‘ – so gering, dass es insgesamt vernachlässigt werden kann. Diese Überlegung ist grundsätzlich nicht von der Hand zu weisen. Sie ist aber zu relativieren, wenn sich in einem Umfeld radikale Veränderungen ergeben und ein Paradigmenwechsel möglich oder gar wahrscheinlich erscheint.

Eine Betrachtung der Veränderung der Art und Weise des Wirtschaftens der Menschen – reduziert nur auf wenige Basisinnovationen – weist mehrere solcher Übergänge aus. Wie in der nachstehenden Abbildung 4 dargestellt ist, wurden durch bestimmte Anlässe neue Möglichkeiten eröffnet, die die Grundorientierung revolutionieren und sich im Nachhinein in der zeitversetzten Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Fokus niederschlagen. Auf Basis der Entdeckung unterschiedlicher Talente entwickelt sich die Subsistenzwirtschaft zur Tauschwirtschaft weiter. Der wissenschaftliche Interessensschwerpunkt ‚Handel‘ wird mit dem Aufkeimen der Industrialisierung in Folge der Erfindung der Dampfmaschine hinfällig, die Industrie wird zum Maßstab und wissenschaftlichen Erkenntnisobjekt. Die erfolgreiche industrielle Massenvermarktung führt letztlich in die Absatzkrise und legt den Grundstein für das moderne Marketing mit seiner Kundenfokussierung.

Die Auslöser der beschriebenen Veränderungen, hatten für die Unternehmen eine doppelte Wirkung: einmal ermöglichten sie es, auf Basis des neuen Paradigmas, der neuen Technologie neue wertschöpfende Problemlösungen zu entwickeln und erfolgreich

im Markt umzusetzen. Die Möglichkeit wurde aber auch zur Notwendigkeit und diejenigen, die ihr nicht folgten, fielen mehr oder minder schnell den neuen Anforderungen zum Opfer.

Wenn man nun berücksichtigt, dass die Anstöße für die betrachteten Innovationen in autonomen Entwicklungen lagen, scheint es erforderlich, zu prüfen, ob die oben beschriebene Situation die zumindest vorläufig letzte Stufe der Entwicklung ist, oder ob Grund zu der Vermutung besteht, dass weitere Veränderungen folgen könnten und falls ja, welche Konsequenzen zu erwarten wären.

Tatsächlich ist dies – eigentlich wenig überraschend – der Fall. Wie bereits in einem Beitrag im Jahr 1998 aufgezeigt wurde, existiert eine nicht geringe Anzahl von Indikatoren, die eine „Überwindung der Kundenorientierung“ in der bisher vielfach praktizierten oder behaupteten Form als eine zunehmend bedeutsame Überlebensstrategie für Unternehmen erscheinen lassen. Der Kunde ist demnach in der Zukunft – inzwischen hat sie natürlich längst begonnen – nicht mehr das alleinige Maß aller Dinge, sondern eines unter mehreren Potenzialen – und auch nicht mehr jeder Kunde. So sehr diese Idee damals belächelt wurde, so ist sie heute vielfach schon Realität geworden: Die Vernetzung von Unternehmen und auch Individuen schreitet immer weiter voran (offline wie online), Unternehmen haben begonnen, sich offen und aktiv von unprofitablen Kunden zu trennen, Wertschöpfungsprozesse werden häufiger über Unternehmensgrenzen hinweg organisiert etwa im Zuge von Programmen zur Efficient Consumer Response (ECR).

Am Beispiel der von Chesbrough so bezeichneten Open Innovation lassen sich die veränderten Anforderungen an Business Creativity und unternehmerisches Handeln exemplarisch verdeutlichen. Im Verständnis von Alois Schumpeter, der erstmals die Bedeutung der Innovation für die wirtschaftliche Entwicklung erkannte und den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ prägte, war der Pionierunternehmer die treibende Kraft aller Innovationsprozesse. Er personifiziert die Innovation, ist Träger des Wissens und alleiniger Innovator. Innovation ist ein zentralisierter Prozess, der zu eindeutig proprietären Lösungen führt: Der Pionierunternehmer ist der Eigentümer der Innovation und er allein setzt sie gegen Widerstände durch.

Alle weiteren Formen sind durch Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und Wirtschaftsweisen entstanden. In der Ausweitung der Innovationsverantwortung in arbeitsteilige Unternehmensorganisationen tritt an die Stelle des Pioniers das Forschungs- und Entwicklungs-(F&E)-Management, das auch in der Kooperation mit externen Partnern zunächst verantwortlich bleibt. Mit der Verstärkung des Kundenbezuges der Innovation verliert F&E seine Dominanz an den Innovationsmanager, der neben der Entwicklung der Produkte und Leistungen auch den weiteren Prozess bis zum Markterfolg verantwortet. Mit der weiteren Öffnung des Unternehmens ändert sich die Managementrolle. Die Prozesse verlaufen immer dezentraler und kooperativ

| Phase | Problem | Focus |
|---|---|--|
| Hand-to-mouth-economy | Survival | None |
| Specialisation Discoveries Mercantilism | Exchange of goods availability of new goods state as economic factor | Local trade Long-distance trade National trade policy |
| artificial generation of power by machines | Controlled production/ manufacturing of goods | Industry |
| Sales as ‚bottleneck‘ Marketing | Selling and later also producing goods according to market requirements | Customers |

Abb. 4: Basisinnovationen des Wirtschaftens

und immer mehr Erfolgsfaktoren gehören nicht mehr zum Entscheidungsbereich des Unternehmens. Die Entwicklungsaufgabe wird zunehmend um eine Entdeckungsaufgabe ergänzt.

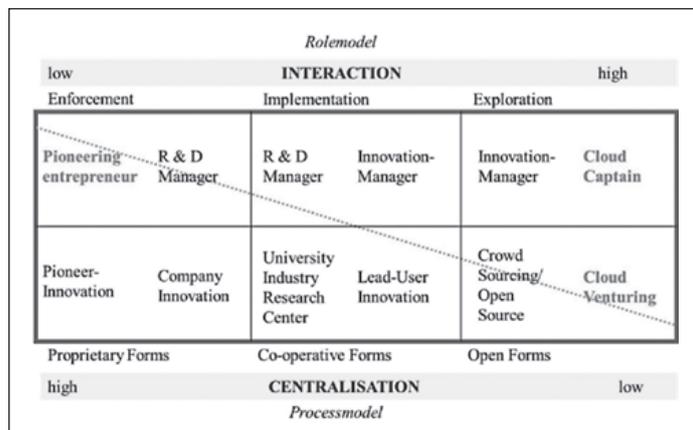


Abb. 5: Vom Pionierunternehmer zum Cloud-Captain

Hiermit ändern sich auch die Anforderungen an ihre Steuerung, zum Beispiel die Rolle der Kreativität: Während bei dem Pionierunternehmer die individuelle, spontane Kreativität dominiert, steht hier eine kollaborative und kumulative Ausprägung der Business Creativity im Vordergrund. In der soweit letzten erkennbaren Stufe der Entwicklung besteht dann die Herausforderung der Business Creativity in der Exploration, der Suche nach Neuem in der unbekanntem und nicht weiter abgrenzbaren Wolke (Cloud), die das Unternehmen umgibt.

Der Begriff Cloud Captain beschreibt die erforderliche Kompetenz der Navigation mit dem Ziel, Unbekanntes in der Cloud zu entdecken. Der Begriff Cloud Venturing bezeichnet das unternehmerische Wagnis, das dabei eingegangen wird, um Innovationen zu entwickeln. Zusammen verdeutlichen die Begriffe die geänderte unternehmerische Aufgabe, die nicht mehr nur eine Management-Leistung, sondern zunehmend eine Entdeckung-Herausforderung im Sinn der Beschreibung von Bennis und Nanus ist: „Managers do things right, leaders do the right things“.

4. Chancen erkennen und entwickeln

In den vorstehenden Ausführungen wurden drei wesentliche Aspekte der Business Creativity teilweise exemplarisch beschrieben:

- Business Creativity steht am Anfang der Unternehmensentwicklung und stellt neben Business Planning und Business Development einen wesentlichen Teilprozess dar. Zentrale Aufgaben sind die Identifizierung des zu lösenden Problems sowie die Entwicklung von Lösungsideen.
- In Situationen offenen Wandels reichen intelligente Problemlösungen nicht aus. Benötigt werden kreative Lösungsideen für neuartige Probleme, die mit unternehmerischer

Initiative und Verantwortung umgesetzt werden: Creative Leadership.

- Grundlegende wirtschaftliche Orientierungen sind durch Einflüsse externer Basisinnovationen radikal verändert worden. Aktuelle Entwicklungen zielen auf eine Überwindung starrer Unternehmensgrenzen durch Integration von Wertschöpfungsprozessen und des Hierarchiemodells durch Netzwerkstrukturen und stellen für Business Creativity und unternehmerisches Handeln neue Herausforderungen dar.

Für den Erfolg von Unternehmen wird es künftig mehr denn je darauf ankommen, rechtzeitig Chancen zu erkennen und zu entwickeln. Für den Erfolg werden situativ eine Vielzahl von Faktoren bedeutsam sein. Dennoch erscheint es angebracht, die abschließend genannten fünf Punkte besonders hervorzuheben, jeden einzeln für sich, aber auch ganzheitlich:

- Die Methoden der Marktforschung wurden erfolgreich immer weiter entwickelt und verfeinert und erreichen vielfach eine hohe Präzision. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass sie beschreiben ‚was ist‘. Marketingentscheidungen betreffen aber das ‚was werden soll‘, die Zukunft. Je stärker Veränderungen Raum greifen, umso mehr wird der Blick in die Zukunft gerichtet sein müssen und die Zukunftsforschung wird an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus gilt weiter, dass kein Forschungsergebnis zu einer Entscheidung zwingt: es bleibt die unternehmerische Verantwortung der Entscheider.
- Es besteht Grund zu der Annahme, dass Unternehmen, die nicht einem einmal erfolgreich eingeschlagenen Pfad einfach weiter folgen („Never change a winning team!“), sondern das Geschäftsmodell immer wieder überprüfen und gegebenenfalls das Unternehmen neu erfinden nachhaltig erfolgreicher sein werden. Auch weite Schritte, radikale Änderungen können dazu erforderlich sein, wie u.a. das Beispiel Nokia zeigt.³
- Unternehmen müssen sich nicht nur nach außen, sondern auch innen auf neue Herausforderungen einstellen, auf allen Ebenen. Eine gelebte Zukunftsorientierung kann sich nicht auf die oberste Leitungsebene beschränken, sondern muss generell eine Öffnung und angemessene Führung praktizieren: Future Leadership.
- Hierbei kann ein funktionales Innovationscontrolling hilfreich sein, das sich nicht allein auf den Prozess oder das jeweilige Objekt bezieht, wie das heute vielfach praktiziert und anerkannt ist. Funktionales Innovationscontrolling bezieht sich auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und ergänzt die bekannten Ansätze um eine personelle Dimension hinsichtlich des Wollens, Könnens und Dürfens.

3 Nokia wandelte sich vom Hersteller von Gartenschläuchen und Gummistiefeln zu einem weltweit bedeutenden Kommunikationsunternehmen; Nokia war zeitweise als wertvollste europäische Marke unter den TOP 10 der weltweit wertvollsten Marken platziert (Interbrand Ranking).

- Neue Fragestellungen können teilweise nicht mit vorhandenen Instrumenten bearbeitet werden. Zur Entwicklung von Lösungen für Herausforderungen, die bisher nicht bestanden, wird es erforderlich werden, auch in anderen Disziplinen nach Verfahrens- und Lösungsmustern zu suchen. Zur Kundenbindung stehen heute vielfältige Instrumente zur Verfügung. Unternehmer haben aber teilweise große Probleme, wenn sie – umgekehrt – eine Ent-Bindungsentscheidung umsetzen müssen, etwa im Fall der Deutsche Bank 24.
- Spezialisierung und Standardisierung waren wichtige Erfolgsfaktoren der Industrialisierung. Eine erfolgreiche Business Creativity-Strategie setzt dagegen am entgegengesetzten Pol an und sieht Vielfalt als Haupttreiber der Entwicklung, wie es etwa in dem europäischen Hochschulnetzwerk „COEUR – Creative in Diversity“ seit mehr als zehn Jahren in der Entrepreneurship-Ausbildung in Mainz angewandt wird.

Lösungshinweise

Die kaputte Pumpe

Die Pumpe wurde benötigt, da Anfallen des Zwischenproduktes und dessen Weiterverarbeitung an unterschiedlichen Stellen stattfanden. Lösung: Die Maschine mit dem Zwischenprodukt wurde erhöht aufgestellt, so dass dieses durch einen Trichter in die zweite Maschine gleiten kann.

Die Sperrminorität

Das Unternehmen wollte das andere Unternehmen nicht kaufen, um es zu besitzen, sondern um sein Marktwissen zu erlangen und seine Geschäftspolitik zu bestimmen. Die Lösung lag in einem Leasingvertrag über mehrere Jahre für das gesamte Unternehmen, der nicht mit der Sperrminorität verhindert werden konnte. Der Wettbewerber zog sich bald danach aus dem ‚gemieteten‘ Unternehmen zurück.

LITERATUR

Bennis, W., Nanus, B. (1987): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Frankfurt am Main/New York.

Chesbrough, H. W. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston.

Eickhoff, M. (2013): Innovations-Controlling, in: Pepels, W. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marketing-Controlling. Beschaffung, Kommunikation und Vertrieb effektiv steuern, Düsseldorf.

Eickhoff, M. (2012): Open Innovation – Vom Pionierunternehmen zum ‚Cloud Captain‘. Wie Prozessorientierung und offener Wandel die Wissensarbeit von Unternehmen herausfordern, Einführungsvortrag zur Fachveranstaltung ‚Open Innovation – Zufall vs. Planbarkeit‘ der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP), 22. August 2011, FH Mainz, abgedruckt in: Fachhochschule Mainz (Hrsg.): Update 14, Forschung + Wirtschaft, SS 2012, Mainz, S. 52–57.

Eickhoff, M. (1998): Von der Kundenorientierung zu ‚Potentialorientiertem Marketing‘, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Perspektiven ökonomischen Denkens. Klassische und neue Ansätze des Managements, Festschrift für Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Rudolf Gümbel, Wiesbaden, S. 187–201.

Eickhoff, M., Jakob, C. (2007): Beyond Business Planning – The Role of Creativity in Sustainable Entrepreneurial Development, in: Jöstingmeier, B., Boeddrich, H.-J. (Hrsg.): Cross-Cultural Innovation. Results of the 8th European Conference on Creativity and Innovation, 2. Aufl., München, S. 33–43.

Eickhoff, M., Turnbull, A. (2011): Business Creativity – Innovating European Entrepreneurship Education, in: Journal of Small Business and Entrepreneurship, Special Issue: Entrepreneurial Marketing, Volume 24, Issue 1, S. 139–150.

Eickhoff, M. et al. (2014): COEUR – Developing Business Creativity and EuroPreneurship in European University Networks, in Zusammenarbeit mit: Trigo, V., Turnbull, A., Dyczkowski, T., 2013 EFMD Entrepreneurship Conference, Madrid, 4.–5. März 2013, abgedruckt in: SPACE (European Network for Business Studies and Languages (Hrsg.): Journal Advances in Higher Education, Volume 6, No. 1, 2014, S. 76–101.

Hippel von, E. (1986): Lead Users. A Source of novel product concepts, in: Management Science, Vol. 32, 1986, S. 791–805.

Knight, F. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co. 1921. Library of Economics and Liberty [Online], <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>, Abruf 07.12.2014.

Leadbeater, C. (2007): The Rise of the Amateur Professional, <http://www.ted.com/index.php/talks/view/id/63>, aufgenommen Juli 2005, veröffentlicht Januar 2007, Abruf 29.08.2008.

Schumpeter, A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Aufl. (unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Aufl.), Berlin.

FRANCHISE - GRÜNDEN MIT SYSTEM

EINMAL SEIN EIGENER CHEF SEIN

Torben Leif Brodersen



Torben Leif Brodersen

geb. 1975, ist studierter Politikwissenschaftler und startete 1996 als Assistent in der CDU-Landtagsfraktion in Schleswig-Holstein. Bereits seine nächste Station im Berliner Bundestagsbüro führte ihn zum Thema Franchise. Seit 2003 ist Torben Leif Brodersen Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. (DFV). Seit 2004 ist er im Vorstand der European Franchise Federation (FFF) und der World Franchise Council (WFC).

E-Mail: brodersen@franchiseverband.com

Von dieser Vorstellung träumen viele Menschen in ihrem Leben. Um dies erfolgreich zu realisieren, bedarf es einer innovativen Geschäftsidee mit einem eindeutigen Alleinstellungsmerkmal, breit gefächertem unternehmerischem Know-how sowie einer Menge Durchhaltevermögen. Denn am Anfang ist ein Unternehmer meist allein auf sich und seine Fähigkeiten gestellt und muss als Einzelkämpfer viele unterschiedliche Aufgaben bewältigen. So ist er z.B. oft Werbeprofi, Marktforscher, Designer, Finanzfachmann und Vertriebler in einer Person.

1. Franchise – Selbstständigkeit mit System

Mittels Franchising haben Gründungsinteressierte die Möglichkeit, auch ohne eine eigene Geschäftsidee und fundierte Vorkenntnisse den Traum von einer Selbstständigkeit mit einem geringen Risiko zu verwirklichen.

Franchise ist ein Geschäftsmodell selbstständiger Unternehmer, das auf Partnerschaft basiert. Dabei übernimmt der Franchisenehmer gegen Zahlung einer Einstiegsgebühr (ca. 5.000 – 25.000 Euro) ein bestehendes Franchisekonzept. Im Gegenzug stellt der Franchisegeber ihm das so genannte Franchisepaket zur Verfügung. Dies umfasst u.a. die Marke, das Know-how für das Geschäftsmodell sowie das Marketing- und Vertriebskonzept.

Der Franchisegeber bereitet seinen Franchisenehmer von Anfang an durch Schulungen auf den Geschäftsbetrieb vor und unterstützt ihn permanent während der Vertragslaufzeit. Dies betrifft z.B. die Organisation des gemeinsamen Einkaufs, die betriebswirtschaftliche Betreuung oder permanente Schulungen.

Dafür und für die Weiterentwicklung des Franchisesystems zahlt der Franchisenehmer regelmäßig Franchisegebühren an den Franchisegeber. Diese können sich aus einem vereinbarten Prozentsatz vom Nettoumsatz des Franchisenehmers zusammensetzen (branchenabhängig zwischen ein bis zehn Prozent), oder aber eine Pauschalgebühr mit einem fest zu entrichtenden Geldbetrag pro Monat sein. Marketing- bzw. Werbegebühren können zusätzlich anfallen.

Der Franchisenehmer ist nicht allein, sondern profitiert vom ersten Tag an vom Franchisennetzwerk – Franchisenehmer und -geber teilen sich die Arbeit und schaffen gemeinsame Synergien. Im Gegensatz zu einem klassischen Unternehmensgründer beginnt der Franchisegründer nicht bei null, sondern kann seinen Geschäftsbetrieb sofort starten und sich von Anfang an ausschließlich auf den Vertrieb seiner Waren oder Dienstleistungen vor Ort konzentrieren. Er agiert dabei als rechtlich selbständiger und eigenverantwortlicher Unternehmer.

2. Franchisegründungen können erfolgreicher sein

Eine Studie des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F & C) der Universität Münster zeigt, dass Franchisegründungen erfolgreicher als herkömmliche Unternehmensgründungen sein können. Die Zahlen belegen, dass Franchisegründer aus DFV-geprüften Franchisesystemen im Durchschnitt nach einem Jahr noch zu 94 Prozent nicht aus dem System ausgeschieden sind, bei unabhängigen Gründungen sind dagegen nach einem Jahr nur noch ca. 87 Prozent der Unternehmensgründer aktiv. Zwei Jahre nach der Gründung sind auf Seiten der Franchisenehmer noch 88 Prozent im System aktiv, während es bei den „allgemeinen“ Unternehmensgründern lediglich 77 Prozent sind. Drei Jahre nach der Gründung sind im Durchschnitt noch 82 Prozent der ursprünglichen Gründungskohorte im Franchising aktiv – bei allgemeinen Gründungen sind dies lediglich 71 Prozent.



ZGS Bildungs-GmbH, ISOTEC GmbH,
Bodystreet GmbH, Town & Country Franchise
Lizenzgeber GmbH, BACKFACTORY GmbH
und Joey's Pizza Service (Deutschland) GmbH.
(von oben links nach unten rechts)

Letztendlich hängt der Erfolg eines Franchisebetriebs jedoch von vielen Faktoren ab. Einen entscheidenden Teil trägt hierzu auch der Franchisepartner bei.

3. Vorbereitung und Beratung auf dem Weg zum Franchisenehmer

Auf eine Selbstständigkeit kann man sich gar nicht früh genug vorbereiten. In einer immer flexibler werdenden Arbeitswelt ist es besonders wichtig, dass junge Menschen frühzeitig unternehmerisches Know-how vermittelt und die unterschiedlichen beruflichen Möglichkeiten aufgezeigt bekommen. Deshalb freue ich mich sehr, dass immer mehr Hochschulen in Deutschland Entrepreneurship-Studiengänge anbieten und somit den Gründernachwuchs fördern.

Wer sich für Franchise interessiert, dem rate ich, sich ausführlich über das Franchisesystem zu informieren, mit bereits bestehenden Franchisenehmern zu sprechen und sich vorab beraten zu lassen, ob dies das richtige Geschäftsmodell ist. Entscheidet man sich für ein Franchisesystem, sollte man jedoch wissen, dass man als Franchisenehmer nicht so viele

unternehmerische Freiheiten wie ein klassischer Selbstständiger hat. Wer viel Wert auf Mitsprache legt, sollte ein System wählen, das sich noch im Wachstum befindet. Wer seine Entscheidungen lieber selbst treffen will, für den ist Franchising eher nicht die richtige Lösung.

Der DFV berät Franchisenehmer-Interessenten auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit, in persönlichen Gesprächen in der DFV-Geschäftsstelle in Berlin oder bei regelmäßigen Beratungsveranstaltungen in Industrie- und Handelskammern. Eine Übersicht ist im DFV-Terminkalender unter www.franchiseverband.com erhältlich. Zusätzlich findet man über die DFV-Website im Bereich „Services“ Berater, die bei Fragen zum Thema Franchise unterstützen.

Wie eine Selbstständigkeit mit Franchising genau aussehen kann, erfahren Interessierte beim Franchise Matching Day am Freitag, den 21.11.2014 in Köln. Hier hatten sie die Gelegenheit, Franchisesysteme aus unterschiedlichen Branchen kennen zu lernen und mit Geschäftsführern und Franchise-Experten persönliche Gespräche zu führen: www.franchise-matchingday.de

NACHFOLGEPLANUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Tobias Koeder, Achim Saulheimer



Tobias Koeder
Personalentwicklung ZDF
E-Mail: hapersonal-Personalentwicklung@zdf.de



Achim Saulheimer
Projektkoordination HZW
Hochschule Mainz
E-Mail: achim.saulheimer@hs-mainz.de

1. Einstimmung und Begriffliches

In Deutschland müssen nach Schätzungen der Industrie- und Handelskammern (IHK), die auf Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) aufbauen, bis zum Jahr 2018 rund 135.000 Unternehmen einen Nachfolger stellen (vgl. Rückert 2014, S. 12; IfM Bonn 2013, S. 18). Unternehmensnachfolge bedeutet die Übergabe von Führung und Eigentum eines Familienunternehmens an eine nachfolgende entweder familieninterne oder familienexterne Generation, weshalb synonym in der Literatur auch von Unternehmer- bzw. Familiennachfolge oder Generationenwechsel gesprochen wird (vgl. Hinsch 2009, S. 17; Freund 2000, S. 23; Wagner 2003, S. 16). Familienunternehmen sind dabei besonders vom Nachfolgephänomen betroffen, denn bei 90 Prozent aller Übertragungen von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50.000 Euro p.a. handelt es sich um Familienunternehmen (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1114). Auch die Studie „Familienunternehmen 2008“ von PricewaterhouseCoopers belegte bereits, dass mehr als ein Viertel der Familienunternehmen in den kommenden Jahren vor einem Wechsel ihrer Eigentumsverhältnisse steht (vgl. PwC PricewaterhouseCoopers 2008, S. 13). Altersgründe liegen dabei mit 43 Prozent als häufigster Grund für die Unternehmensübertragung auf dem ersten Platz, allerdings spielen mit insgesamt 57 Prozent unvorhergesehene Übertragungsgründe bedingt durch Unfall, Tod oder Wechsel des Unternehmers in eine andere Tätigkeit sogar eine noch größere Rolle (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1114).

Interessant dabei ist, dass Nachfolgeprojekte am häufigsten an menschlich-emotionalen Ursachen, etwa Verdrängungsproblemen, mangelnder Kommunikation oder Zielkonkretisierung oder auch Erbenkonflikten (vgl. Langenscheidt/May 2009, S. 937; Habig/Berninghaus 2004, S. 165 f.) und offensichtlich weniger aus wirtschaftlichen, rechtlichen oder steuerlichen Gründen scheitern (vgl. Möser 2007, S. 56). Es existieren Schätzungen, nach denen 30 Prozent der Generationswechsel bei Familienunternehmen misslingen (vgl. Megginson et al. 2006, S. 65; Breitenstein/Lang-von Wins 2005, S. 87) und lediglich jedes zwanzigste Unternehmen in der dritten Generation noch unter Familienleitung steht (vgl. Sobanski/Gutmann 1998, S. 4). Tatsächlich scheint sich die auf Alfred Marshall zurückgehende Aussage des Volksmundes „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's“ (zitiert nach Albach 1987, S. 12) zu bewahrheiten. Schließlich gehört das Infragestellen der Nachfolge zu den stärksten Tabus in Unternehmerfamilien (vgl. Baus 2007, S. 29). Vor diesem Hintergrund sprechen Albach und Freund bereits Ende der 1980er Jahre im Hinblick auf die sich durch mehrfache Generationenwechsel offenkundig potenzierende Gefahr nicht gelingender Nachfolgeregelungen von einer „sterbenden Familiengesellschaft“ (Albach/Freund 1989, S. 264). Halter jedoch betont, dass von Einzelpersonen oder Familien gehaltene und geführte Unternehmen auch heute noch eine zentrale volkswirtschaftliche Bedeutung einnehmen (vgl. Hal-

ter 2009, S. 1), wie nachfolgend noch zu sehen sein wird. Ohne Zweifel kann die Kontinuitätssicherung des Unternehmens durch eine gelingende Nachfolge als eine der erfolgskritischsten Herausforderungen bezeichnet werden, denen ein Familienunternehmen gegenübersteht (vgl. Albach/Freund 1989, S. 1).

So ist auch nachvollziehbar, dass die Unternehmensnachfolge insbesondere in Familienunternehmen in den letzten Jahren zu einem wissenschaftlich stark fokussierten Thema wurde. Dies zeigt sich sehr deutlich in einer zunehmenden Anzahl von Veröffentlichungen, und zwar in Form von wissenschaftlichen (vgl. z.B. Chrisman et al. 2003, S. 4) und auch nicht primär wissenschaftlich, sondern eher pragmatisch- und anwendungsorientierten Werken (vgl. z.B. BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009). Auch wenn den Familienunternehmen im Allgemeinen und der Nachfolgeproblematik im Besonderen seitens der wissenschaftlichen Forschung bislang nur relativ wenig Beachtung geschenkt worden ist, scheint sich ein gegenläufiger Trend durchzusetzen (vgl. Fleschutz 2008, S. 6). Die Thematik ist dabei sehr komplex und interdisziplinär, so dass sich Wissenschaftler unterschiedlicher fachlicher Disziplinen, überwiegend aus den Bereichen Ökonomie und Managementlehre, Soziologie, Geschichte, aber auch der Psychologie mit den unterschiedlichsten Fragestellungen beschäftigen (vgl. Halter 2009, S. 7).

2. Problem „Unternehmensnachfolge“

In Deutschland sind jährlich rund 900.000 Arbeitsplätze von Unternehmensübertragungen betroffen, zwischen 2014 und 2018 werden dies über zwei Millionen Beschäftigte sein (vgl. Letmathe/Hill, 2006, S. 1114; IfM Bonn 2013, S. 1), daher ist die Bewältigung der Unternehmensnachfolge nicht nur aus Sicht des einzelnen Unternehmens, sondern auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive eine höchst relevante Aufgabe. Von Schlippe und Kellermanns betrachten die Unternehmensnachfolge als die kritischste Phase in einem Familienunternehmen und sie sehen darin die wichtigste strategische Herausforderung im beruflichen Leben jedes Unternehmers (vgl. von Schlippe/Kellermanns 2008, S. 51). Umso erstaunlicher ist es, dass nur jeder siebte Unternehmer die Nachfolge detailliert und schriftlich geregelt hat, während bei mehr als einem Viertel keinerlei Maßnahmen getroffen wurden und bei den restlichen Unternehmen nur vage Anhaltspunkte zur Bewerksstellung des Generationenwechsels vorliegen (vgl. Habig/Berninghaus 2004, S. 89).

Familienunternehmen unterliegen dabei durch die enge Vernetzung der beiden Subsysteme Familie und Unternehmen einer besonderen Dynamik und gegenseitigen Abhängigkeit. Einige Autoren sprechen von einer zeitabhängigen „Ko-Evolution von Familie, Eigentum und Unternehmen“ (Wimmer/Groth 2005, S. 97) und sehen darin das besondere Chancenpotenzial dieses Typus von Unternehmen gerade auch in Abgrenzung zu börsen-

notierten Publikumsgesellschaften. Insbesondere kann dabei ein Familienunternehmen in der gemeinsamen Entwicklung von Familie, Unternehmen und Eigentum Impulse der Veränderung im Zeitverlauf (Changeprozess) wechselseitig aufgreifen, ferner neben materiellen vor allem auch immaterielle Ressourcen vorweisen, die andere Unternehmensformen/-typen so nicht haben (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97) und mit deren geschicktem Einsatz sich mögliche strategische Vorteile gewinnen lassen. So stellt die Familie z.B. ihre Erfahrung und Arbeitskraft, ihre unternehmerische Expertise und nicht zuletzt ihr Kapital zur Verfügung (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97; Ding 2008, S. 179). Andererseits bedeutet dies im Umkehrschluss eine ebenso hohe Risikobehaftung, die im schlimmsten Fall zum Zerbrechen des Familienzusammenhalts, zum Überhandnehmen von Gesellschafterstreitigkeiten führt und das Unternehmen somit möglicherweise noch zum Austragungsort nicht gelöster Familienkonflikte wird (vgl. Simon/Wimmer/Groth 2005, S. 22).

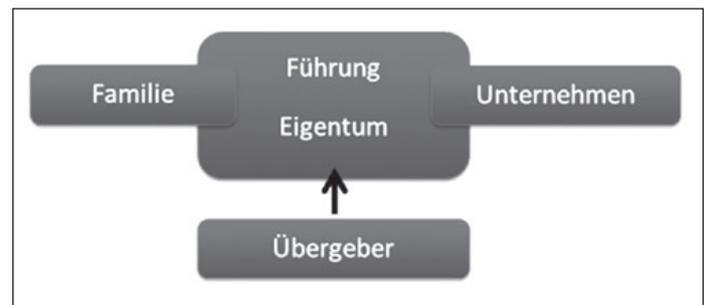


Abb. 1: Unternehmensnachfolge, eigene Darstellung in Anlehnung an: Credit Suisse (2009) (Hrsg.), S. 6

Bei alledem wird deutlich, dass Familienunternehmen in ihrer Entwicklung erheblichen Chancen und Risiken ausgesetzt sind, deren Bewältigung gerade vor dem Hintergrund des Generationenwechsels besondere Bedeutung gewinnt. Dies gilt auch aus volkswirtschaftlicher Sicht so, vor allem wenn wir die quantitativen Anteile bestimmter Größenmerkmale betrachten (vgl. Abbildung 3).

Für die Planung der Unternehmensnachfolge sind unter dem Blickwinkel eines Wechsels der Eigentumsverhältnisse verschiedene Szenarien denkbar, die sich in Art und Weise der jeweiligen Übertragung des Eigentums voneinander unterscheiden. Nachfolgende Abbildung 2 zeigt einen Überblick.

3. Familienunternehmen – eine Charakterisierung

Das Wittener Institut für Familienunternehmen der privaten Universität Witten/Herdecke (WIFU) ist eigenen Angaben zufolge das erste universitäre Institut im deutschsprachigen Raum, das sich seit 1998 mit der interdisziplinären wissenschaftlichen Erforschung von Familienunternehmen beschäftigt (vgl. WIFU 2009). In Anlehnung an die Begriffsbestimmung des WIFU und in Abgrenzung zu Nicht-Familiengesellschaften fal-

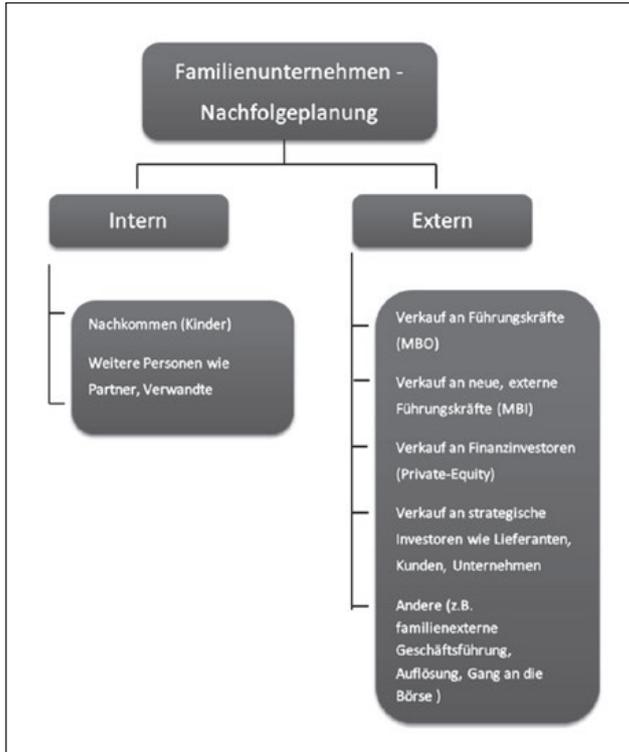


Abb. 2: Alternative Planungsoptionen der Unternehmensnachfolge, eigene Darstellung in Anlehnung an: Baumgartner/Bühler 2010, S. 16

len Unternehmen nach Rösen dann in die Kategorie Familienunternehmen, „wenn sie sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt wird“ (Rösen 2009, S. 30). Eine weitere definitorische Besonderheit liefert eine Untersuchung zur wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland durch die Stiftung Familienunternehmen und das Institut für Mittelstandsforschung (IfM), wonach Familienunternehmen alle diejenigen Unternehmen sind, die „von einer

überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen kontrolliert“ (Stiftung Familienunternehmen 2009, S. 13) werden, wobei es nicht erforderlich ist, „dass diese Personen neben dem (mehrheitlichen) Eigentum auch die Leitung des Unternehmens innehaben“ (Stiftung Familienunternehmen 2009, S. 13).

Fassen wir die zahlreichen Definitionsansätze, die sich in der seit etwa 30 Jahren bestehenden Familienunternehmensforschung herauskristallisiert haben, zusammen, so werden stets Begriffe wie Eigentümerschaft der Inhaberfamilie, Führung durch Eigner oder auch Generationswechsel angeführt und können damit als konstituierende Merkmale angesehen werden. Generell übt die Familie einen maßgeblichen Einfluss aus. Der Einfluss wird dann als maßgeblich bezeichnet, wenn einer der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management entweder von der Familie vollständig dominiert oder ein etwaiger Mindereinfluss durch einen entsprechenden Mehreinfluss bei einem der anderen Faktoren kompensiert wird (vgl. Klein 2000, S. 21). Halter merkt an, dass keine abschließend etablierte Definition für Familienunternehmen im Sinne einer Legaldefinition existiert, und führt dies auf die Erschwernis einer Generalisierung bei gleichzeitiger Präzision zurück, was angesichts von Größe, Branche, Alter, Struktur und Rechtsform von Familienunternehmen zu einer Definitionsvielfalt geführt hat (vgl. Halter 2009, S. 2). In jedem Fall spielt die Familie wegen ihrer Einflussnahme auf den Entwicklungsverlauf des Unternehmens die Rolle eines stark prägenden und konstituierenden Elementes (vgl. Rösen 2009, S. 31). Auch wenn viele Familienunternehmen der mittelständischen Wirtschaft (KMU) zugerechnet werden, so ist eine synonyme Verwendung des Begriffs des Familienunternehmens mit dem nach bestimmten quantitativen Kriterien definierten Mittelstandsbegriff nicht zulässig. Ansonsten käme es zu Trennungsunschärfen, die etwa prominente, durch starke Eigentümerfamilien geprägte Vertreter von Familienunternehmen wie z.B. Oetker, Henkel, Haniel, Merck u.a. ausschließen würde (vgl. Simon/Wimmer/Groth 2005, S. 16). Der Anteil von Familienunternehmen am Gesamtbestand deut-

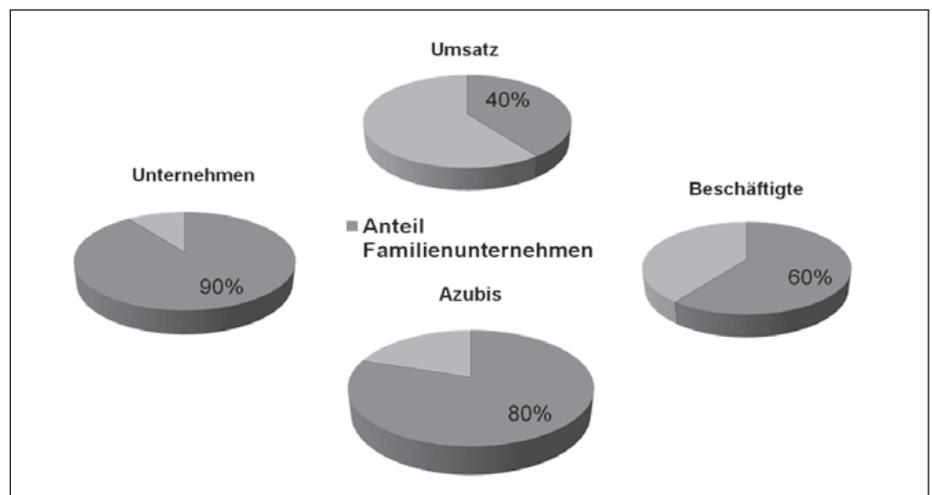


Abb. 3: Anteil und Stellenwert der Familienunternehmen in Deutschland, Quelle: Giersberg 2009, S. U5

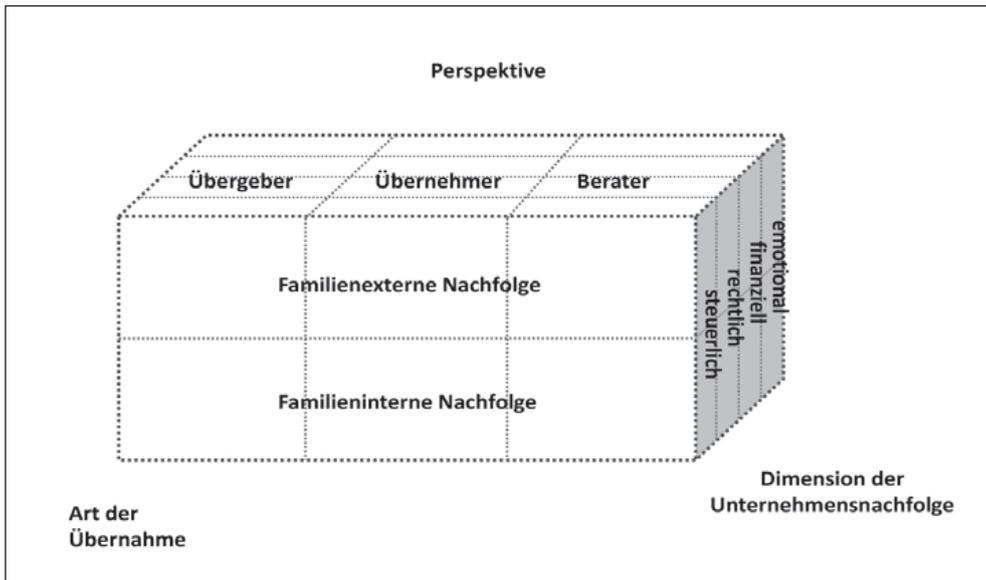


Abb. 4: Forschungsschwerpunkte – Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands, Quelle: Knechtges 2009, S. 26; Möser 2007, S. 57

schon Unternehmen liegt je nach Quelle auf hohem Niveau zwischen ca. 60 Prozent auf der einen und über 90 Prozent auf der anderen Seite (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2007, S. VIII; Klein 2000, S. 44). Andere Quellen geben eine Bandbreite von 84 Prozent und 94 Prozent an (vgl. Koropp/Grichnik 2007, S. 295). Die Schwankungsbreite ist u.a. bedingt dadurch, dass Neugründungen teilweise nicht den Familienunternehmen zugerechnet werden, weil Gründer in ihrer Selbsteinschätzung ihr Unternehmen meist noch nicht als Familienunternehmen betrachten (vgl. Boyd 2007, S. 7).

Eine prägnante Quantifizierung von Familienunternehmen in Deutschland findet sich in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 8. Juli 2009:

Auch wenn in der Literatur zum Teil unterschiedliche Angaben zum Anteil der Familienunternehmen am gesamten Unternehmensbestand gemacht werden, besteht insgesamt kein Zweifel an der immensen wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen. Auch herrscht Einigkeit darüber, dass es im Zuge der anstehenden Unternehmensnachfolgen zu einem in seiner Relevanz weit über das einzelne betroffene Unternehmen hinausgehenden Generations- und Kapitalwechsel kommt (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 262). Nicht nur Unternehmen wie Metro, Bosch, Oetker oder Boehringer, sondern insbesondere die hohe Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen prägen die deutsche Wirtschaftslandschaft (vgl. Freund 2004, S. 67). Gleichmaßen geht von Familienunternehmen mindestens ein ebenso gesellschaftlich bedeutungsvolles Engagement aus. Dieses zeigt sich in verantwortungsvollem Handeln gegenüber den Beschäftigten und Kunden sowie beispielsweise in der Bildungsförderung im Rahmen von Förder- und Kooperationsprojekten mit Schulen, Hochschulen und anderen Einrichtungen.

gen. Dabei nehmen Familienunternehmer ihre gesellschaftliche Verantwortung weniger aufgrund äußerer Einflüsse oder Zwänge wahr, sondern insbesondere aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen, da sie ethische Motivationen neben wirtschaftlichen Beweggründen als entscheidenden Faktor ihrer gelebten Unternehmensverantwortung sehen (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2007, S. 6 f.).

4. Empirische Untersuchungen zu Familienunternehmen und Prozessmodelle

Seit einigen Jahren gibt es zur Situation von Familienunternehmen, zur Unternehmensnachfolge und zum Generationenwechsel eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen. Schwerpunktthemen sind hier insbesondere Erhebungen über Frauen und Unternehmensnachfolge, Beratungsbedarf und -praxis bei der Nachfolge, Nachfolgeregelungen, Steuern und Unternehmensnachfolge u.v.m. Eine Vielzahl der empirischen Untersuchungen befasst sich insbesondere aufgrund der Komplexität der Thematik selten nur mit einem bestimmten Forschungsgebiet der Nachfolge. Insgesamt lassen sich die Forschungsschwerpunkte der Studien einem bestimmten Untersuchungsgegenstand zuordnen, wobei die Einordnung über drei Dimensionen erfolgt:

- Betrachtungsperspektiven (Übergeber, Übernehmer, Berater),
- fachliche Perspektiven (finanziell, rechtlich, steuerlich und emotional),
- Nachfolgeart (familienintern oder -extern).

Die oben stehende Abb. 4 bietet hierzu einen ersten Überblick.

Einige empirische Beiträge zur Unternehmensnachfolge in den letzten zehn Jahren (vgl. Knechtges 2009, S. 26, ergänzt um eigene Recherche):

| | |
|---|--|
| Freund (2004) | Unternehmensnachfolge in Deutschland |
| Kayser/Freund (2004) | Unternehmensnachfolge in Hamburg |
| May/Rieder/Ewe (2004) | Wie sich deutsche Familienunternehmer ihre Nachfolge wünschen |
| Quermann (2004) | Führungsorganisation in Familienunternehmen: eine explorative Studie |
| Weber (2005) | Der Einfluss der Postgründer-Generation auf die Performance: Eine empirische Analyse deutscher und österreichischer Familienunternehmen |
| Kayser (2005) | Mind04 Mittelstand in Deutschland |
| Simon/Wimmer/Groth (2005) | Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. |
| Ifo Dresden/Technische Universität, Dresden (2006) | Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand/Mittelstandsbericht 2005/2006 |
| Dehn (2006) | Der familieninterne Generationswechsel im deutschen Mittelstand: Eine empirische Betrachtung |
| PwC (2006) | Familienunternehmen Deutschland 2006 |
| Ebel/Eiben (2006) | Vermögensnachfolge in Unternehmerfamilien – Ergebnisse und Handlungsempfehlungen |
| Schröer/Kayser (2007) | Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen |
| Haubl/Daser (2006) | Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollen Töchter nicht erste Wahl sein? |
| Pfannenschwarz (2006) | Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Unternehmen |
| Freund/Kayser (2007) | Unternehmensnachfolge in Bayern |
| Armutat/Peters (2007) | Nachfolgeregelung in Familienunternehmen – personalwirtschaftliche Aspekte eines brisanten Themas |
| Nitschke/Evers/Geruschkat (2007) | DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2007 |
| Felden (2007) | Studie zur Qualifikation von Gründern und Nachfolgern – Gründen will gelernt sein |
| DSL Deutsche Seniorenliga, MedCom International GmbH (2007) | Problembewusstsein bei der Unternehmensnachfolge |
| Möser (2007) | Familienexterne Unternehmensnachfolge – Unter besonderer Berücksichtigung der finanziellen und emotionalen Einflussfaktoren auf den Unternehmenskauf und den unternehmerischen Neuanfang |
| Wagner (2007) | Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen – Ergebnisse einer Studie vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse |

| | |
|---|--|
| Europa-Universität Viadrina (2008) | Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen in der Region Berlin Brandenburg |
| Treier/Evers/Nothnagel (2008) | Erbschaftssteuer verunsichert Mittelstand – DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2008 |
| Schlömer, Kay, Schumann (2008) | Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern |
| FH Gelsenkirchen (2008) | NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit |
| Müller (2008) | Nachfolgertypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung |
| Wulf/Stubner (2008) | Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen – Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle |
| Wallau/Kay/Schlömer (2009) | Familienexterne Nachfolge im Freistaat Sachsen: Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern |
| Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2009) | Unternehmensnachfolge durch Frauen |
| Treier/Nothnagel/Evers (2009) | Unternehmensnachfolge im Zeichen von Erbschaftssteuer und Finanzmarktkrise – DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2009 |
| Weber (2009) | Familienexterne Unternehmensnachfolge: eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen |
| Spelsberg/Henner (2011) | Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen: eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen |
| Brink/Siegrun (2010) | Familienunternehmen und Unternehmensberatung – eine empirische Bestandsaufnahme (IfM Bonn) |
| Erdmann (2011) | Töchter in der Nachfolge, Ergebnisse einer Befragung von Familienmitgliedern aus Unternehmerfamilien (WIFU, Papier Nr. 10) |
| Georg/Rüsen (2011) | Attraktive Familienunternehmen als Arbeitgeber – eine empirische Untersuchung aus der Sicht junger Akademiker (WIFU, Papier Nr. 9) |
| Kay/Suprinovic, IfM (2013) | Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014–2018 |
| DIHK (2013) | Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen, Report zur Unternehmensnachfolge 2013 |
| Prügl/Hauck (2013) | Wie denkt die nächste Generation in deutschen Familienunternehmen? Eine empirische Exploration von Werthaltungen, Einstellungen und Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht des Unternehmensnachwuchses (Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen) |

Abb. 5: Empirische Studien – eine Auswahl

Es gibt eine Vielzahl von Prozessmodellen für die Unternehmensnachfolgeplanung. Um den Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft sicherzustellen, ist die Fokussierung des Prozesses und seiner Struktur wichtig (vgl. Wandl/Habenicht 2013, S. 38). Ein erfolgsversprechender Nachfolgeprozess bedarf daher einer umfassenden Planung, einer Abwägung von Handlungsoptionen sowie einer unterstützenden Beratung. Dabei dürfen emotionale und kommunikative Herausforderungen nicht vernachlässigt werden und die Nachfolgeplanung darf nicht als ausschließlich sequentieller Prozess gesehen werden (vgl. Halter/Schröder 2012, S. 16). So wurden in den letzten Jahren unterschiedliche Prozessmodelle entwickelt und mit aufeinander aufbauenden Stufen etabliert (vgl. Felden/Pfannen-

schwarz 2008, S. 95). Auch wenn die einzelnen Prozesse durch ihren Ausweis verschiedenster Prozessstufen im ersten Moment unterschiedlich wirken, finden sich zentrale Inhalte in jedem Modell wieder. Dabei handelt es sich um idealtypische Prozesse, die individuell den Besonderheiten des Unternehmens und jeder Nachfolge angepasst werden sollten (vgl. Wimmer/Gebauer 2009, S. 67). Derartige Modelle können hilfreich sein für die Orientierung und Strukturierung von Problemlösungen. Erfahrungen aus der Nachfolgepraxis zeigen, dass die meisten Probleme in den ersten Phasen auftreten (vgl. Credit Suisse AG 2009, S. 10).

Nachfolgend eine Auswahl einzelner Prozessmodelle mit der Anzahl der jeweiligen Phasen und deren Inhalte:

| Author(en) | Phasen | Kriterium |
|--|--|----------------------------------|
| Schwass/Ammann/Ward (2004), S. 260 | Vision für die Unternehmensnachfolge Vorbereitung der richtigen Einstellung Eintritt in das Unternehmen Entwicklung von Führungsqualitäten Auswahl der nächsten Generation Übergabe des Unternehmens Vorbereitung der nächsten Generation | sieben Phasen |
| BayernLB/F.A.Z.-Institut (Hrsg.) (2008), S. 38 | Vorbereitung – Umsetzung – Übergang | drei Phasen |
| Freund (1998), in: Sobanski/Gutmann, S. 66 f. | Fokussierung auf familieninterne Übertragung Phase der Prüfung und Weichenstellung Vorbereitungsphase für Senior, Junior und Unternehmen Eintrittsphase Junior mit sukzessiver Ausweitung seiner Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und anschließendem Ausscheiden des Seniors | drei Stufen |
| Aargauische Kantonbank (2007) | Unternehmensnachfolge in sieben Schritten: Situationsanalyse mit Situationsbericht und Projektofferte Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten/Nachfolgeszenarien Beurteilung Lösungsmöglichkeiten (Nutzwertanalyse und Entscheidung) Nachfolger- bzw. Käufersuche (Angebot von Kaufinteressenten) Verhandlung mit Einigung über Eckpunkte Vertragsabschluss/Signing Umsetzung/Closing mit Schlussbericht | sieben genau umschriebene Phasen |
| Credit Suisse (2008) | Initialisierung – Optionen – Vorbereitung von Beteiligten und Unternehmen – Überleitung: vom Chef zum Coach – Umsetzung und Abschluss | fünf Phasen |
| Felden/Pfannenschwarz (2008) | Sensibilisierung und generelle Information Bestandsaufnahme und Nachfolgestrategien Modellkonzeption und Nachfolgefahrplan Übertragung und Umsetzung | vier Phasen |
| Rüsen/Groth (2013) | Erziehung zur Nachfolge Entschiedenheit in der Nachfolge Selektion des Nachfolgers Verantwortungsübernahme Neuorientierung in der postaktiven Phase | fünf Phasen |
| F.A.Z. Institut für Management (o.J.) | Nachfolgestrategie – Nachfolgeumsetzung – Nachfragecontrolling | drei Phasen |
| von Baumbach (2012) | Vorbereitungsphase – Entscheidungsphase – Umsetzungsphase – Nachbetreuungs-/ Evaluationsphase | vier Phasen |
| Nassauische Sparkasse (o.J.) | Vorbereitungsphase – Marketingphase – Transaktionsphase | drei Phasen |

Abb. 6: Ausgewählte Phasenmodelle, Quelle: Halter 2009, S. 296–298; Beispiele, ergänzt um eigene Recherche

5. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick mit Empfehlungen/Grundsätzen

Die typischen Merkmale von Familienunternehmen, die sie insbesondere von Publikumsgesellschaften unterscheiden, ergeben sich gerade aus der Verbindung der Subsysteme Familie und Unternehmen, deren Bedeutung forschungsseitig insbesondere vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) detailliert herausgearbeitet wird. Eine genaue Betrachtung der Subsysteme ermöglicht dabei die Ableitung unterschiedlicher Chancen und Risiken von Familienunternehmen. Daraus lassen sich entsprechende Handlungsempfehlungen zur Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands entwickeln. Wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisorientierte Empfehlungen sollen dabei insbesondere den von der Nachfolge aktuell betroffenen Familienunternehmen der Region von Nutzen sein.

Familienunternehmen weisen Besonderheiten und zukunftsweisendes Potenzial auf, u.a. aufgrund des Einflusses des familiären Subsystems in verschiedenen Unternehmensbereichen, z.B. Personal oder Finanzen. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr liegt in der teils hohen Konfliktrichtigkeit in Familienunternehmen, der für den Erhalt der Langlebigkeit wirksam begegnet werden muss. Genauso nämlich wie die Eigentümerfamilie eine einzigartige Ressource ist, kann sie im negativen Fall ein einzigartiges Risiko darstellen, wenn zerstörerische Konflikte zwischen den Subsystemen Familie und Unternehmen und innerfamiliäre Generationenkonflikte zu Uneinigigkeiten im Gesellschafterkreis führen sowie Konflikte aus der Familie ins Unternehmen und umgekehrt übertragen werden (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97). Die Nachfolgefrage ist gerade für Familienunternehmen eine sehr wesentliche, deren Wichtigkeit nicht oft genug unterstrichen werden kann. Für Reinhard Mohn vom Bertelsmann Verlag war die Sicherung der Unternehmensnachfolge „die größte unternehmerische Herausforderung“ (zitiert nach Liebermann 2003, S. 6). Im Rahmen dessen ist die Klärung komplexer rechtlicher Fragen insbesondere im Familien-, Gesellschafts-, Erb- und Steuerrecht in jedem Fall unabdingbar, zumal sich die rechtlichen Grundlagen durch Gesetzesänderungen fortlaufend ändern können. Von der Nachfolge betroffene Familienunternehmer sehen daher oftmals die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit rechtlichen Gestaltungsüberlegungen und ziehen zur Vermeidung von Problemen und Fallstricken entsprechenden externen Sachverstand zurate. Demgegenüber ist eine Hinzuziehung von Beratern (z.B. auch systemische Beratung) zur Bewältigung der umfassenden Veränderungsprozesse und zur Kontinuitätssicherung im Zuge der Nachfolge sowie zur Bewerkstelligung der psychologischen bzw. menschlichen Herausforderungen nach wie vor viel eher tabuisiert. Zielsetzung sollte es daher sein, einer möglichst ganzheitlichen Perspektive Rechnung zu tragen und betroffene Familienunternehmer sowohl hierfür als auch für die Notwendigkeit eines ausreichenden Zeitfensters zur Prozessplanung und -gestaltung der Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren.

Abschließend stichwortartig einige Erkenntnisse, Empfehlungen und Grundsätze für die Praxis (vgl. hierzu insbesondere: Keating/Adler 2013; Credit Suisse 2009; Rückert 2014, S. 12; IfM Bonn 2013, S. 18):

- Familienunternehmen betrifft das Thema Unternehmensnachfolge häufig auch deshalb in besonderer Weise, da die beiden Welten Arbeit und Familie hier z.B. durch die finanziellen Bindungen besonders eng miteinander verbunden sind.
- In Sachen Unternehmensnachfolge ist bei allen Familienunternehmen der Wunsch vorrangig, das Unternehmen innerhalb der Familie an die nächste Generation zu übergeben und dies trotz hoher Gefahren- und Konfliktpotenziale wie Machtstreitigkeiten, Machtverlust, mangelnde Eignung des Nachfolgers, Uneinigkeit über die neue strategische Ausrichtung etc.
- Die Sicherung des Unternehmensfortbestandes und die Suche nach einer geeigneten Nachfolgeregelung stellt für jedes Familienunternehmen eine besondere Herausforderung dar und ist volkswirtschaftlich von hoher Relevanz (z.B. Arbeitsplatzsicherung).
- Die „Fitness“ des Unternehmens vor der Nachfolgesituation determiniert in vielen Punkten die Nachfolgefähigkeit des Unternehmens.
- Die Planung und Durchführung der Unternehmensnachfolge ist eine „Herzensangelegenheit“. Für viele Unternehmer ist ihr Betrieb das eigene Lebenswerk, denn die Nachfolgeregelung betrifft nicht nur sie selbst und das Unternehmen, sondern wirkt sich auch in nicht unerheblichem Maße auf die eigene Familie aus. Emotionale Befindlichkeiten können einen Nachfolgeprozess fördern oder aber erschweren.
- Die Möglichkeit der Selbstverwirklichung ist ein dominantes Motiv, das Unternehmen zu übernehmen, und oftmals wichtiger als die finanzielle Attraktivität.
- Familienunternehmen beschäftigen sich häufiger mit dem Thema Unternehmensnachfolge als Nicht-Familienunternehmen. Dies liegt meist daran, dass bei Familienunternehmen das Unternehmen häufiger Teil der Altersvorsorge ist und dies insbesondere bei kleinen Unternehmen.
- Der Rückzug eines Familienunternehmers erfolgt meist aus gesundheitlichen oder altersbedingten Gründen. Motive wie der Wunsch nach mehr Freizeit sind sekundär.
- Es ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen. Die Bedeutung der familieninternen Unternehmensnachfolge nimmt ständig ab. Gründe hierzu liegen u.a. in der demografischen Entwicklung und im Wertewandel. Daher kann eine zentrale Frage sein, ob das Unternehmen „fit“ genug ist für einen Verkauf an Interessenten außerhalb der Familie.

- Familieninterne Unternehmensübergaben verlaufen in vielen Punkten anders ab als familienexterne Übergaben. Anforderungskataloge an interne Nachfolger sind seltener, da der Seniorchef auch nach der Übergabe noch sehr häufig im Unternehmen präsent ist. Zwar sehen sich die Nachfolger dadurch ermutigt und unterstützt, die starke Präsenz eines Seniors kann aber auch Konfliktpotenziale schüren.
- Wichtige Rahmenbedingung und Erfolgsfaktor für die Unternehmensübergabe sind die Mitarbeiter und deren Potenziale.
- Je früher sich die übergebende Generation vom operativen Geschäft entlastet, desto besser kann der Verlauf der Nachfolgeplanung und -umsetzung erfolgen.
- Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist auch für Geschäftspartner wie Kunden, Lieferanten und Banken wichtig.
- Die Nachfolgebereitschaft ist eine wichtige Voraussetzung für die Nachfolge sowie die Übernahmetauglichkeit des Unternehmens (z.B. in Abhängigkeit von der Branche, der Eignerstrategie etc.)
- Die Unternehmensnachfolge ist für das Unternehmen und die Familie eine wichtige strategische Aufgabe, die es frühzeitig anzugehen gilt, und eine Herausforderung für das Unternehmen.
- Aufsichtsorgane wie Beiräte sind ebenso wie Steuerberater, Rechtsanwälte, Banken und Freunde wichtige Ratgeber für strategische Entscheidungen in Familienunternehmen und wertvolle Diskussionspartner.
- Eine Übergabeprozessbegleitung durch erfahrene Experten aus den verschiedensten fachlichen Disziplinen ist empfehlenswert, um die notwendige Weitsicht auch über Belange des Unternehmens hinaus zu gewährleisten und eine „Scheuklappen-“ zu vermeiden.
- Die Unternehmensnachfolge ist ein Projekt, bei dem unterschiedliche Schritte und Meilensteine über Jahre hinweg geplant und verteilt werden müssen. Dabei gilt es einerseits Führungs-, andererseits Eigentumsnachfolgen zu regeln.
- Für die Folgegeneration sollte ein Trainingsplan/Personalentwicklungskonzept in Sachen Einarbeitung und Kompetenzbildung entwickelt werden, ferner sollte ein Kommunikationsplan nach innen und außen Gegenstand der Planungen sein.

Diese stichwortartigen Anregungen vermitteln einen Eindruck von der Komplexität der Herausforderungen im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung und sollen die Wichtigkeit eines strategischen Planungsansatzes für jedes Familienunternehmen unterstreichen. Es ist davon auszugehen, dass sich auch die Forschung weiterhin intensiv insbesondere mit der Nachfolgethematik in Familienunternehmen auseinandersetzen wird, so dass interessanter Input auch für die Unternehmenspraxis erwartet werden kann.

LITERATUR

- Albach, H. (1987):** Geburt und Tod von Unternehmen, Vortrag, gehalten auf der Wissenschaftskonferenz Berlin am 08.10.1987, IfM-Materialien Nr. 55, IfM Bonn.
- Albach, H., Freund, W. (1989):** Generationenwechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen, Gütersloh.
- Baumgartner, H., Bühler, S. (2010):** Nachfolgemangement in KMU: Nachfolgeprozess, in: Management, KMU-Magazin Nr. 3/2010, S. 14–18.
- Baus, K. (2007):** Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl., Wiesbaden.
- BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2009):** Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung, Berlin.
- Boyd, B. (2007):** Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen – Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels, Dissertation, Universität Flensburg, Internationales Institut für Management, Flensburg.
- Breitenstein, F., Lang-von Wins, T. (2005):** Der Rückzug des Seniorunternehmers, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 2/2005, S. 86–98.
- Chrisman et al. (2003):** Current trends and future directions in family business management studies: Towards a theory of the family firm, Coleman White Paper Series, online unter: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>, Abruf 07.12.2009.
- Credit Suisse AG (2009) (Hrsg.):** Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Studie mit KMU-Unternehmen zu emotionalen und finanziellen Aspekten, Zürich.
- Ding, H. B. (2008):** Family involvement in family firms: Antecedents and moderators, in: Phan, P. H., Butler, J. E. (2008): Theoretical developments and future research in family businesses, Information Age: North Carolina, S. 177–193.
- Felden, B., Pfannenschwarz, A. (2008):** Unternehmensnachfolge: Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, München.
- Fleschutz, K. (2008):** Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen, Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung, Wiesbaden, zugleich Dissertation, Universität Trier.
- Freund, W. (2004):** Unternehmensnachfolgen in Deutschland, in: Institut für Mittelstandsforschung: Jahrbuch zur deutschen Mittelstandsforschung, Wiesbaden, S. 57–88.

LITERATUR

- Freund, W. (2000):** Familieninterne Unternehmensnachfolge, Dissertation, Wiesbaden.
- Giersberg, D. (2009):** Die Festung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 155 vom 08.07.2009, S. U5.
- Habig, H., Berninghaus, J. (2004):** Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, 2. Aufl., Heidelberg.
- Halter, F. A. (2009):** Familienunternehmen im Nachfolgeprozess – Die Emotionen des Unternehmers, Lohmar-Köln, zugleich Dissertation, European Business School (EBS), Oestrich-Winkel.
- Halter, F. A., Schröder, R. (2012):** Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis: das St. Galler Nachfolge Modell, 3. Aufl., Bern.
- Hinsch, M. (2009):** Die Entwicklung von Kundenbeziehungen in der Nachfolge mittelständischer Familienunternehmen, Schriftenreihe Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 244, Hamburg, zugleich Dissertation, Universität Hildesheim.
- IfM Bonn (2013):** Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn.
- Keating, G., Adler, O. (2013):** Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU – Unternehmensnachfolge in der Praxis, Zürich.
- Klein, S. (2000):** Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.
- Knechtges, C. (2009):** Familienunternehmen – Ergebnisse empirischer Untersuchungen, Diplomarbeit, Mainz.
- Koropp, C., Grichnik, D. (2007):** Nachfolgeentscheidung im Familienunternehmen, in: WiSt Heft 6, Juni 2007, S. 295–302.
- Langenscheidt, F., May, P. (2009):** Lexikon der deutschen Familienunternehmen. In Zusammenarbeit mit INTES. Akademie für Familienunternehmen, Köln.
- Letmathe, P., Hill, M. (2006):** Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 76. Jg. (2006), Heft 11, S. 1113–1138.
- Liebermann, F. (2003):** Unternehmensnachfolge. Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. Bestandesaufnahme für den Kanton Zürich. AWA Schriftenreihe Nr. 3/2003, Zürich.
- Meggison, L. et al. (2006):** Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook, 5. ed., Singapore.
- Möser, S. (2007):** Familienexterne Nachfolge – unter besonderer Berücksichtigung der finanziellen und emotionalen Einflussfaktoren auf den Unternehmenskauf und den unternehmerischen Neuanfang, Saarbrücken.
- PwC PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2008):** Familienunternehmen 2008, Frankfurt am Main.
- Rückert, G. (2014):** Nachfolge in Familienunternehmen, in: Report, Heft 06/2014, S. 12.
- Rüsen, T. A. (2009):** Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden.
- Schlippe, A. von, Kellermanns, F. W. (2008):** Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Jg. 56, Nr. 1/2, S. 40–58.
- Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005):** Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg.
- Sobanski, H., Gutmann, J. (Hrsg.) (1998):** Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Wiesbaden.
- Stiftung Familienunternehmen (2009):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stuttgart.
- Stiftung Familienunternehmen (2007a):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stuttgart.
- Stiftung Familienunternehmen (2007b):** Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Projektdurchführung: Finanzwirtschaftliche Abteilung des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart.
- Wagner, R. M. (2003):** Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse, Dissertation, Dortmund.
- Wandl, N., Habenicht, U. (2013):** Unternehmensnachfolge nachhaltig gestalten: den Generationenwechsel zeitgerecht einleiten und durchführen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- WIFU (2009):** <http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=19&pagenr=0>, Abruf 21.11.2014.
- Wimmer, R., Gebauer, A. (2009):** Nachfolge in Familienunternehmen, in: Schlippe, A. von et al. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, S. 47–70.
- Wimmer, R., Groth, T. (2005):** Erfolgsmuster des Gesellschafterkreises langlebiger Familienunternehmen, in: Scherer, S. et al. (Hrsg.): Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt am Main, S. 91–149.
- Wimmer, R. et al. (2005):** Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, 2. Aufl., Wiesbaden.

GIBT ES DEN KLEINEN UNTERSCHIED? - ERFOLG VON FRAUEN IN DER NACHFOLGE VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Petra Moog, Christian Soost



Prof. Dr. Petra Moog
ist promovierte Diplom-Volkswirtin und CEMS/MIM Master der Universität zu Köln. Seit Oktober 2007 ist sie Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Entrepreneurship, Family Business and Succession. Das Unternehmen des Großvaters scheiterte an der Übergabe in die zweite Generation.

E-Mail: petra.moog@uni-siegen.de



Dipl.-Kfm. Christian Soost
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Statistik und Ökonometrie der Universität Siegen und forscht im Bereich Entrepreneurship and Family Business am Lehrstuhl von Frau Prof. Dr. Petra Moog. Er steht kurz vor dem Abschluss seiner Promotion. Das Genderpaper ist ein Teilprojekt seiner Dissertation.

E-Mail: christian.soost@uni-siegen.de

1. Frauen in der Nachfolge – noch eher eine Seltenheit

In Bezug auf weibliche Nachfolgen in Familienunternehmen liegen kaum wissenschaftliche Erkenntnisse (Wang 2010) und wenig aussagekräftige Zahlen vor (Müller et al. 2011). Dies, obwohl die weibliche Nachfolge wegen der potenziellen Nachfolgerlücke (Gründe: demografischer Wandel, Fachkräftemangel etc.) einen stetig wichtiger werdenden Aspekt in der Mittelstands- und Family-Business-Forschung darstellt (Nelton 1998). Betrachtet man die Geschlechterverteilung in Bezug auf die Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen bzw. wer Familienunternehmen besitzt und leitet, so geben die wenigen hierzu erhältlichen Studien folgenden Überblick: Generell streben die meisten Familienunternehmer eine familieninterne Nachfolge an (Moog et al. 2012; Freund/Kayser 2007). Der Anteil an weiblichen Nachfolgern wird in unterschiedlichen Studien zwischen 10 bis 25 Prozent geschätzt, je nachdem, ob die Studien einen starken Branchenfokus aufweisen oder alle Branchen integrieren (Freund 2001; Ballarini/Keese 2006), so dass von einem durchschnittlichen Übernahmeanteil von 20 Prozent durch Frauen auszugehen ist. Der Anteil von frauengeführten Familienunternehmen liegt bei 19 Prozent (Haunschild/Wolter 2010). Diese Zahlen liegen deutlich unter der weiblichen Erwerbsquote (46 Prozent, Statistisches Bundesamt 2011) sowie unter dem Anteil von Frauen, die eine Gründung oder den Schritt in die Selbstständigkeit wagen (mehr als ein Drittel Anteil an allen

Gründungen in Deutschland (Müller et al. 2011)). Dies steht damit im Gegensatz zur potenziell ökonomischen Notwendigkeit, einen Nachfolger zu besetzen, gerade im Hinblick auf den demografischen Wandel und sich wandelnde Rollenbilder (Freiwilligkeit einer Nachfolge durch Kinder/erstgeborene Söhne) (Otten 2011; Isfan 2002).

In einer von der Universität Siegen und dem IfM Bonn durchgeführten Studie zeigt sich, dass bei der Planung der Nachfolge die vorrangig männlichen Übergeber eine familieninterne Nachfolge präferieren und hierbei als Nachfolger vorrangig einen Sohn im Auge haben (57,6 Prozent). 32 Prozent planen die Übergabe des Familienunternehmens an eine Tochter und etwa 26 Prozent überlegen, das Unternehmen an mehrere Kinder abzugeben. Nichten oder Neffen sowie andere Familienmitglieder werden selten als Nachfolger angedacht (7,4 Prozent). Noch seltener ist geplant, das Unternehmen an den Ehepartner zu übertragen (6 Prozent). Betrachtet man die tatsächlichen familieninternen Nachfolgelösungen, fällt auf, dass in noch weitaus geringerem Maße Frauen in der tatsächlichen Nachfolge berücksichtigt werden: 68,3 Prozent der befragten Unternehmen wurden durch einen Sohn übernommen und im Vergleich hierzu sowie zu den genannten Nachfolgeüberlegungen nur 19,1 Prozent von Töchtern. Auch die Quote der Übergaben an mehrere Kinder fällt geringer aus (16,1 Prozent), ebenso die

familieninternen Übergaben an andere Familienmitglieder (5,6 Prozent) sowie Ehepartner (4,8 Prozent).

Es zeichnet sich also ein deutliches Bild ab, dass Frauen in der Nachfolge noch unterrepräsentiert sind. Spannend ist daher zu hinterfragen, woran dies liegen kann: Sind die Gründe dafür stichhaltig oder gibt es Möglichkeiten, diesen Zustand zu verändern?

Als Rechtfertigung für die geringen Anteile von Frauen in der Führung und der Nachfolge werden häufig folgende Gründe genannt: das zu übergebende Unternehmen ist einer frauenuntypischen Branche zuzuordnen; Frauen weisen eine zu geringe Führungsstärke auf; weibliche Chefs müssen mit einer geringen Akzeptanz bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sowie anderen Stakeholdern rechnen; Frauen sind der Doppelbelastung von Familie und Beruf ausgesetzt; Frauen seien als Führungskraft zu risikoscheu; Frauen hätten kein Interesse an solch einer Position – vorrangig bedingt durch zu wenige Rollenvorbilder (z. B. Werner et al. 2005; ATI Küste 2003; bga 2005). Konträr zu diesen meist deskriptiv abgeleiteten Erkenntnissen weisen andere Studien aus, dass es eine steigende Tendenz bei Nachfolgen und Gründungen durch Frauen gibt: dies sei zum einen bedingt durch einen verstärkten Wunsch, Führungsverantwortung zu übernehmen und entsprechend Positionen einzunehmen und sich dies auch zuzutrauen sowie zum anderen durch ein sich wandelndes Selbstverständnis von Frauen und aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels in Unternehmerfamilien und deren Selbstverständnis (Ahl 2006).

Nur selten bzw. gar nicht zielen diese Begründungen auf eine rational-ökonomische Erklärung ab, etwa der Tatsache, dass Frauen in der Nachfolge oder Führungsposition in Familienunternehmen schlechter als ihre männlichen Pendanten agieren oder weniger erfolgreich sind. Dies verwundert, da doch Unternehmer zu meist rational denkende und auf Erfolg ausgerichtete Personen sind (z. B. Thommen/Achleitner 2012). Sollte sich herausstellen, dass Frauen als familieninterne oder externe Nachfolger weniger

erfolgreich agieren als männliche Nachfolger, so wäre es tatsächlich ratsam, verstärkt und nach wie vor eher männliche Nachfolger zu bevorzugen. Sollte sich aber abzeichnen, dass es keine geschlechterspezifischen Unterschiede im Erfolg der Nachfolge in Familienunternehmen gibt, so sollte dies ein hinreichender und nachhaltiger Grund sein, beiden Geschlechtern die Chance auf eine Nachfolge zu eröffnen. Zudem kann dies den Pool potenzieller Nachfolger erheblich vergrößern und eine verbesserte Auswahl ermöglichen. Hiermit haben wir uns in unserer Forschung auseinandergesetzt und sind zu spannenden Erkenntnissen gelangt, die mittelfristig Einfluss auf die Nachfolgerauswahl in Familienunternehmen haben könnten bzw. sollten.

2. Familienunternehmen und Erfolg – Definitionsansätze

Bevor wir unsere Ergebnisse zum Erfolg in Familienunternehmen präsentieren, leiten wir kurz die Begrifflichkeiten Familienunternehmen und Erfolg ab, um die weiteren Ausführungen nachvollziehbar zu machen.

2.1 Familienunternehmen

Spricht man von Familienunternehmen, so werden diese in der Regel nicht nach Unternehmensgrößenkriterien wie Mitarbeiterzahl oder Umsatz definiert, sondern auf Basis inhaltlicher und kontextueller Kriterien abgegrenzt. Es existiert keine allgemeingültige Definition von Familienunternehmern (Sharma 2004), allerdings haben sich einige Kriterien herauskristallisiert, die immer wieder genannt werden und zur Anwendung kommen. Ein Charakteristikum ist die Einheit von Eigentum und Führung in Familienhand. Häufig gilt bei Eigentumsanteilen in der Hand von einer oder mehreren Familie(n) ein Wert von 50 Prozent als Grenzwert ab dem das Unternehmen als Familienunternehmen gewertet wird. Bei der Geschäftsführung wird zumeist davon ausgegangen, dass zumindest einer der Geschäftsführer oder Großteile der Geschäftsführung aus der Inhaberfamilie stam-

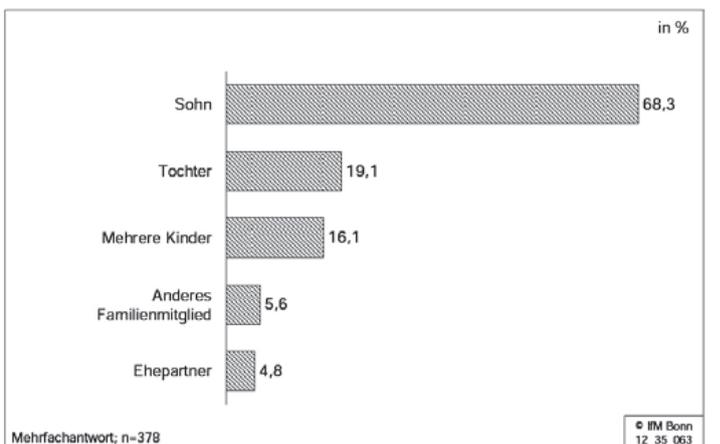
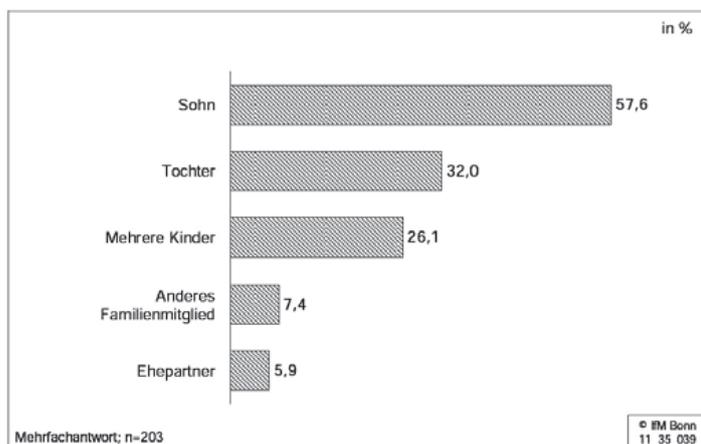


Abb.: Geplante familieninterne Nachfolge und tatsächliche Nachfolgelösung, Quelle: Moog et al. 2012

men. Damit wird unterstellt, dass die eine (oder mehrere) Familien durch die Verknüpfung von Eigentum und Geschäftsführung die Entscheidungen, Strategien und Belange eines Unternehmens stark im Sinne von „Familyness“ prägen (Habbershon et al. 2003). Diese Beziehung zeigt sich auch im sogenannten Dreikreis-Modell, in dem sich Unternehmen, Eigentum und Familie überlappen (Tagiuri/Davis 1996; Gersick et al. 1997). Ein weiteres Kriterium zur Abgrenzung von Familienunternehmen stellt der Wunsch einer nachhaltigen Existenz des Unternehmens dar, d. h. das Bestreben ein Unternehmen in die zweite oder weitere, folgende Generation zu übertragen, und dass es sich in Familienhänden befindet (Cater/Justis 2009). Entsprechend gelten nachfolgend diejenigen Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen das Eigentum des Unternehmens zu mehr als 50 Prozent in Familienhand liegt, wenn in der Geschäftsführung mindestens ein Familienmitglied tätig ist und das Unternehmen bereits einen Generationswechsel vollzogen hat oder diesen plant (ZEW und IfM Mannheim 2011; Küpper et al. 2014).

2.2 Erfolgsdefinitionen

Erfolg von Unternehmen ist auf sehr vielfältige Weise zu bestimmen. Zumeist erfolgt die Messung auf Basis objektiv erfassbarer, monetärer Größen wie etwa Umsatzkennziffern, Gewinn, Beschäftigungswachstum etc. Vielfach wird Erfolg aber auch auf Basis eher subjektiver, nicht-monetärer Kriterien erfasst. In diesem Zusammenhang kann man aus Sicht eines Unternehmers von Erfolg sprechen, wenn er oder sie die von und für sich gesteckten Ziele erreicht (Moog 2004). Übliche Erfolgsindikatoren in diesem Kontext beruhen zumeist auf der Beurteilung eines Erreichungsgrads persönlicher Ziele wie Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, Reputation oder der Durchsetzung einer eigenen Idee, und somit häufig der persönlichen Zufriedenheit oder der Arbeitszufriedenheit mit einer Situation (z. B. Cabrera-Suarez et al. 2011; Rauch/Frese 2000). Die Bedeutung der Messung subjektiver Erfolgsmaße hat stetig in der Nachfolgeforschung zugenommen, da es einigen Studien zufolge vielen Gründern und Erwerbstätigen im Allgemeinen wichtiger ist, persönlich zufrieden, und damit erfolgreich im Arbeitsleben zu sein, als monetäre Erfolge zu erzielen. Erfolg kann einmalig oder kontinuierlich und entweder in absoluten oder relativen Werten (Anteile) gemessen werden. Das Überleben nach der Nachfolge stellt auch ein Erfolgsmaß dar, jedoch ohne die Qualität des Erfolgs zu erfassen (Brüderl et al. 1996). Zieht man Entwicklungen von Umsatz und Beschäftigung in der Analyse vor, so definieren diese eine positive oder negative Veränderung von unternehmerischen Größen über einen bestimmten Zeitraum hinweg (Moog 2004; Davidsson/Wiklund 1999). Nur wenige Studien haben bisher für Nachfolgen und Gender Ergebnisse geliefert. So stellen Moog/Felden (2009) fest, dass Frauen in der Nachfolge zwar seltener Kreditanfragen an Banken stellen, Kredite aber in Relation häufiger bewilligt bekommen aufgrund gleicher Qualifikationen und Erfahrungen, aber vermutlich geringem Konfliktpotenzial. Dies kann als positiv in Bezug auf

den Nachfolgeerfolg gewertet werden, liefert jedoch keine Aussagen zur objektiv messbaren Performanz aber Erklärungen für mögliche Ausprägung von Zufriedenheit.

Bennedsen et al. (2007) kontrollieren in ihrer Analyse die Auswirkung des Geschlechts, um Unterschiede in der Performanz von Family und Non-Family Business zu testen. Sie stellen fest, dass sich Familienunternehmen weder in ihrer Profitabilität, noch in der Größe, noch nach ihrem Alter unterscheiden, wenn der erstgeborene Nachfolger eine Frau oder ein Mann ist. Das IfM Mannheim (2000) sowie Keese (2002) konnten in einer vergleichenden Fallstudie von 30 Nachfolgerinnen und Nachfolgern zwar unterschiedliche Probleme in der Nachfolge feststellen, die genderspezifisch bedingt waren, sodass subjektive Erfolgsmaße unterschiedlich zu interpretieren sind (etwa Akzeptanz oder Unterstützung, Frauen als letzter Ausweg für eine familieninterne Übernahme etc.). Beide Analysen fanden aber keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in Bezug auf Unternehmensdaten wie z. B. Umsatz, Gewinn, Bilanzsumme und Beschäftigtenzahlen. Auch in Bezug auf qualitative bzw. subjektive Erfolgsmaße ist die Einsicht in Familienunternehmen und deren weibliche Nachfolger noch wenig ausgeprägt. Jaffe/Brown (2003) zeigen anhand weniger Fallbeispiele, dass insbesondere eine weibliche Nachfolge auf einen männlichen Vorgänger sehr erfolgreich ist. Brush (1992), Lee-Gosselin/Grisé (1990), Kesner/Sehora (1994) sowie Cadieux et al. (2002) argumentieren, dass Frauen aufgrund ihres so genannten femininen Managementstils bzw. anderer Präferenzen in ihrem Managementstil – ähnlich wie in der originären Gründungsforschung – Erfolg nicht allein über traditionelle Indikatoren ableiten (Gewinn, Umsatz, Beschäftigte etc.), sondern auch über den sozialen Beitrag den sie leisten, die Lebens- und Arbeitsqualität und Zufriedenheit, die persönliche Entwicklung etc.

3. Unser Vorgehen und wichtige Ergebnisse

Wir tragen zu dieser spannenden Diskussion bei, indem wir analysieren, ob Frauen in der Nachfolgeposition der Führung eines Familienunternehmens erfolgreicher, ähnlich erfolgreich oder weniger erfolgreich sind als männliche Nachfolger. Hierzu wird ein umfänglicher und reichhaltiger Primärdatensatz von Familien- und Nichtfamilienunternehmen in Deutschland, der Schweiz, Liechtenstein und Österreich, erhoben in 2008/2009, genutzt. Die Befragung liefert einerseits Daten zur Messung objektiver Erfolgsmaße wie Umsatz und Beschäftigung und Produktivität. Andererseits können auch subjektive Erfolgsmaße wie die Zufriedenheit der Unternehmer abgebildet werden.

Um den Effekt des Geschlechts unverzerrt zu analysieren, kontrollieren wir für den Einfluss von Finanz- und Humankapitalausstattung sowie für unternehmensspezifische sowie umfeldbedingte Faktoren, die Dauer der Nachfolge und den Übergabemodus (vgl. Le Breton-Miller et al. 2004; Müller et al. 2011), Anzahl der berufstätigen Familienmitglieder im Unternehmen,

familieninterne oder -externe Nachfolge, Alter des Unternehmens seit der Gründung, Anzahl der Jahre, die der Nachfolger das Unternehmen bereits führt, Aufbau des Nachfolgers durch den Übergeber und Eigentumsübertragung an den Nachfolger, schrittweise oder in einem Schritt sowie die Anzahl der Arbeitsstunden (Lazear/Oyer 2007).

In der Stichprobe von 1.834 Fällen sind 11 Prozent der einbezogenen Nachfolgenden weiblich. Dies entspricht gängigen Anteilswerten anderer Studien (z. B. Müller et al. 2011). Das Geschlecht der Nachfolger hat, basierend auf einem Signifikanzniveau von 5 Prozent, keinen Einfluss auf die abhängige Variable Beschäftigung. Wir können in unseren Analysen zeigen, dass Frauen auch bei den zwei weiteren genannten objektiven Erfolgskennziffern Umsatz und Mitarbeiterproduktivität gleich erfolgreich sind wie männliche Nachfolger. Das gleiche gilt für die „weichen“ Erfolgsmaße. Somit weisen wir nach, dass Frauen in der Nachfolge den Erfolg von Unternehmen nicht schmälern, sondern in gleicher Weise vorantreiben.

Wenn also für Faktoren kontrolliert wird, die ebenfalls Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben können wie etwa Unternehmensgröße, Alter des Unternehmens, Branche (z. B. Jungbauer-Gans 1993), sind geschlechterspezifisch keine Unterschiede im Erfolg nachweisbar (*ceteris paribus*). Dies stellt für die Nachfolgeforschung eine neue und inhaltlich erfreuliche Erkenntnis dar. Denn es wird offensichtlich, dass Frauen, wenn sie in gegebene Unternehmensstrukturen eintreten, die Starthindernisse typischer, originärer Gründungen hinter sich lassen. Dies gilt nicht nur für bestimmte Nachfolgen in besonderen Branchen, sondern für jede Art der Übernahme durch Frauen – unabhängig von Branchen und Humankapitalausstattung.

Unsere analytisch getesteten Erkenntnisse untermauern damit die fallweise bekannten, erfolgreichen Nachfolgen von Frauen (Witwen oder Töchter der ehemaligen Inhaber), die erfolgreich ein Unternehmen weiterführen auch wenn sie dies branchenfremd übernehmen.¹ Weiterführende Studien könnten hier vertieft analysieren, ob sich diese Übernehmerinnen durch Fremdmanager unterstützen lassen (im Bereich Technik, Finanzierung etc.) oder ob sie durch schnelle Einarbeitung und Lernprozesse zu einem solchen Nachfolgererfolg gelangen. Auch wäre es von Interesse zu erfahren, ob es ein bestimmter Typ von Frauen ist, die sich real für eine Nachfolge entscheiden, und ob diese Selektion etwas mit dem Erfolg zu tun hat.

Wichtigstes Ergebnis ist, dass die potenziell unterschwellige Angst von Altinhabern, weibliche Nachfolger seien weniger erfolgreich, nicht gerechtfertigt ist, sondern dass Frauen sowohl bei objektiven als auch subjektiven Erfolgsmaßen gleichermaßen wie männliche Nachfolger Erfolg generieren.

1 Z.B. Maria-Elisabeth Schaeffler, Schaeffler-Gruppe oder Gabriela Manser (die Kindergärtnerin und Sozialpädagogin führt seit 1999 erfolgreich den traditionsreichen Familienbetrieb Mineralquelle Gontenbad AG).

LITERATUR

Ahl, H. (2006): Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(5), S. 595–621.

ATI Küste (Hrsg.) (2003): Situationsanalyse zu Personal- und Nachfolgebefürdnissen von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern im Hinblick auf neue berufliche Chancen für Frauen in Führungspositionen, ATI Küste GmbH, Gesellschaft für Technologie und Innovation 2003.

Ballarini K., Keese, D. (2006): Unternehmensnachfolge, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin, S. 439–464.

Bennedson, M., Nielsen, K., Perez-Gonzalez, F., Wolfenzon, D. (2007): Inside the Family Firm: the Role of Families in Succession Decisions and Performance, in: *Quarterly Journal of Economics* 122, S. 647–691.

bga (2005): Unternehmensübernahme durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten, Factsheet Nr. 4, 2005, Bundesweite Gründerinnenagentur, Stuttgart.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., Ziegler, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe, Berlin.

Brush, C. (1992): Research on women business owners: Past trends, and new perspectives and future directions, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(4), S. 5–30.

Cabrera-Suárez, K., de la Cruz, D., Martín-Santana, J. D. (2011): Familiness and market orientation: A stakeholder approach, in: *Journal of Family Business Strategy*, 2(2011)1, S. 34–42.

Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P. (2002): Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review* 15(1), S. 17–30.

Cater, J., Justis, R. (2009): The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study, in: *Family Business Review* 22(2), S. 109–124.

Davidsson, P., Wiklund, J. (1999): Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth, in: Sexton, D., Landström, H. (eds.): *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford, S. 26–43.

Freund, W. (2001): Frauen in der Unternehmensnachfolge. Schriften zur Mittelstandsforschung Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Nr. 106, Wiesbaden, S. 43–62.

Freund, W., Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 173*, Bonn.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollum, M., Lansberg, I. (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Boston.

- Habbershon, T. G., Williams, M., MacMillan, I. C. (2003):** A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance, in: *Journal of Business Venturing*, 18 (4), S. 451–465.
- Haunschild, L., Wolter, H.-J. (2010):** Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.
- IfM Mannheim (2000):** Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen. Abschlussbericht des Projekts, gefördert aus dem Förderprogramm Frauenforschung des Sozialministeriums Baden-Württemberg, in: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: Grüne Reihe Nr. 40.
- Isfan, K. (2002):** Unternehmensübernahmen durch Frauen – Identifikation und Mobilisierung von Unternehmerinnenpotenzial zur Sicherung der familieninternen Unternehmensnachfolge, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Schriften zur Mittelstandsforschung* Nr. 93 NF, Wiesbaden.
- Jaffe, D. T., Brown, F. H. (2003):** When succession crosses genders. *Family Business Magazine*, www.aspenfamilybusiness.com/, Abruf 23.03.2013.
- Jungbauer-Gans, M. (1993):** Frauen als Unternehmerinnen: Eine Untersuchung der Erfolgs- und Überlebenschancen neugegründeter Frauen- und Männerbetriebe, Frankfurt am Main.
- Keese, D. (2002):** Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, in: *Wirtschaftspsychologie* 4, S. 34–38.
- Kesner, I. F., Sebor, T. C. (1994):** Executive succession: Past, present & future, in: *Journal of Management* 20(2), S. 327–372.
- Klein, S. B. (2000):** Family Business in Germany: Significance and Structure, in: *Family Business Review* 13(3), S. 157–182.
- Küpper, H.-U., Moog, P., Sandner, K. (2014):** Untersuchungsrahmen der Beziehungen zwischen Typen von Familienunternehmen, Corporate Governance und Controlling, Working Paper, München/Siegen.
- Lazear E. P., Oyer, P. (2007):** Personnel Economics. NBER Working Paper No. 13480, <http://papers.nber.org/papers/w13480.pdf>, Abruf 25.10.2012.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. (2004):** Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4), S. 305–328.
- Lee-Gosselin, H., Grisé, J. (1990):** Are women owner-managers challenging our definition of entrepreneurship? An in-depth study, in: *Journal of Business Ethics* 9(4-5), S. 423–433.
- Moog, P. (2004):** Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung, Wiesbaden.
- Moog, P., Kay, R., Schlömer-Laufen, N., Schlepphorst, S. (2012):** Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM Materialien Nr. 216, Bonn.
- Moog, P., Backes-Gellner, U. (2009):** Social Capital and the willingness to become self-employed: Is there a difference between women and men?, in: *Journal of International Studies of Management and Organization*, 39(2009)2, S. 33–64.
- Moog, P., Felden, B. (2009):** Humankapital als Zugangsfaktor zur Finanzierung von Unternehmensnachfolgen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschafts ZfB* 2(2009), S. 127–151.
- Müller, K., Kay, R., Felden, B., Moog, P., Lehmann, S., Suprinovic, O., Meyer, S., Mirabella, D., Boerger, S., Welge, B., Coritnaia, I. (2011):** Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt.
- Nelton, S. (1998):** The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now, in: *Family Business Review* 11(3), S. 215–218.
- Otten, D. (2011):** Daughters in Charge – Issues and pathways of female leadership succession in German family businesses, WIFU Working Paper Series Nr. 11, Witten.
- Rauch, A., Frese, M. (2000):** Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and overview of findings, in: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (eds.): *Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chester, S. 101–141.
- Sharma, P. (2004):** An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, in: *Family Business Review*, 17 (1), S. 1–36.
- Statistisches Bundesamt (2011):** Ergebnisse des Mikrozensus, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1996):** Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2), S. 199–208.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K. (2012):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Wang, C. (2010):** Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature, in: *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), S. 475–484.
- Werner, A., Kranzusch, P., Kay, R. (2005):** Unternehmerbild und Gründungsentscheidung. Genderspezifische Analyse, Wiesbaden.
- ZEW und IfM Mannheim (2011):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München.

GMBH FÜR START-UPS

Martin Meißner, Julian Dirksen



Prof. Dr. Martin Meißner

ist als Rechtsanwalt in einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei in Frankfurt am Main tätig. Seit 2000 ist er Professor an der Hochschule Mainz.

E-Mail: martin.meissner@hs-mainz.de



Julian Dirksen

ist in einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei in Frankfurt am Main tätig.

E-Mail: jdirksen@orrick.com

1. Einleitung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist in Deutschland die beliebteste Rechtsform, in der eine oder mehrere Personen unternehmerisch tätig werden. Bundesweit existieren rund 560.000 GmbHs (von insgesamt rund 3,6 Millionen Unternehmen in Deutschland sind rund 2,3 Millionen Einzelunternehmer, so dass etwa knapp die Hälfte aller Gesellschaften GmbHs sind)¹. Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie ist mithin als juristische Person von ihren Gesellschaftern als natürliche Personen weitgehend losgelöst, ist daher insbesondere Träger von eigenen Rechten und Pflichten (§ 13 Abs. 1 GmbHG) und verfügt über ein eigenes Gesellschaftervermögen. Jeder Gesellschafter übernimmt einen oder mehrere so genannte Geschäftsanteile, die seine Beteiligung an der GmbH darstellt (§ 14 GmbHG). Wenn nicht die spezielle Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt) gewählt wird, muss das Stammkapital einer GmbH bei Gründung mindestens 25.000 Euro betragen (§ 5 Abs. 1 GmbH, wobei jeder Gesellschafter mindestens ein Viertel seiner Einlageverpflichtungen, mindestens jedoch 12.500 Euro zum Stichtag

geleistet haben muss). Die Entscheidungsgewalt über alle wesentlichen Vorgänge in der Gesellschaft obliegt den Gesellschaftern (§§ 45 Abs. 1, 46 GmbHG). Die GmbH wird nach außen, also im Verhältnis zu Dritten, durch die Geschäftsführung gerichtlich und außergerichtlich vertreten (§§ 35 Abs. 1, 6 Abs. 1 GmbHG). Die Geschäftsführung ist für die laufenden Geschäfte der GmbH zuständig. Die Gesellschafterversammlung ist hingegen das oberste Willensbildungsorgan der GmbH. Die Haftung der GmbH bzw. der Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt) sind beschränkt. Das macht sie vor allem auch für Start-ups so beliebt. Bei der Wahl der Rechtsform und der Gründung sind aber Besonderheiten zu beachten.

2. Rechtsform der GmbH: Vorteile und Nachteile

Die Vorteile für die Gründung einer GmbH sind, dass deren rechtliche Verhältnisse (im Gegensatz zur „satzungsstrengen“ AG und eG) von den Gesellschaftern im Gesellschaftsvertrag weitgehend frei, individuell angepasst und in Grenzen form-

¹ Statistisches Bundesamt://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesamtwirtschaft/Umwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenRechtsformenWZ2008.html, Abruf 31.10.2014.

frei gestaltet werden können (§ 45 Abs. 1 GmbHG). So kann die Gesellschafterversammlung etwa entscheiden, welche Befugnisse der Geschäftsführung zukommen sollen und wie der Gewinn verteilt wird. Vor allem ist das Haftungsrisiko grundsätzlich auf das Vermögen der GmbH beschränkt, (§ 13 Abs. 2 GmbHG). Insoweit haften die Gesellschafter für Schulden der GmbH (auch im Insolvenzfall) nicht mit ihrem Privatvermögen. Etwas anderes gilt, soweit die Gesellschafter ihre Einlage nicht erbracht haben. Eine darüber hinausgehende Haftung ist nur in Ausnahmefällen zulässig (so genannte „Durchgriffshaftung“, u.a. bei Rechtsformmissbrauch oder Unterkapitalisierung). Ein Gesellschafterwechsel berührt den Bestand der Gesellschaft nicht. Zudem ist die Bestellung zum Geschäftsführer nicht an den Gesellschafterstatus gebunden (so genannte „Drittorganschaft“). Die Nachteile der Rechtsform „GmbH“ bestehen darin, dass die formellen Voraussetzungen für die Gründung einer GmbH, die Gründungskosten und Betreuung umfangreicher und die steuerliche Abwicklung komplizierter sind als bei Personengesellschaften (allerdings in der Regel wiederum günstiger als bei den anderen Kapitalgesellschaften, der AG und der eG). Die Gründung, andere Organisationsakte sowie Änderungen bei der GmbH erfordern zudem regelmäßig eine notarielle Beurkundung und die Eintragung in das Handelsregister. Hinzu kommen Publizitätspflichten, beispielsweise die Offenlegung des Jahresabschlusses. Kehrseite der Haftungsbeschränkung und der „relativ“ niedrigen geforderten Kapitalausstattung ist, dass eine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung und mithin der Insolvenzfall unter Umständen schnell eintreten können (diese Insolvenzgefahr erhöht sich freilich bei der 1-Euro-UG noch um ein Vielfaches, siehe unten unter 3.).

3. Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

Im Zuge des MoMiG² wurde u.a. die Möglichkeit der Gründung der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) eingeführt (§ 5a GmbHG). Diese ist als existenzgründerfreundliche Variante einer GmbH eine haftungsbeschränkte Kapitalgesellschaft mit einem Stammkapital zwischen einem und 24.999 Euro. Sie sollte eine deutsche Alternative zu der in den letzten Jahren immer beliebter werdenden Rechtsform der englischen Limited darstellen.

4. Die Gründung in einzelnen Schritten

Die GmbH entsteht erst mit ihrer Eintragung in das Handelsregister (§ 11 Abs. 1 GmbHG). Dem vorgelagert sind die Vorgründungsgesellschaft und die Vor-GmbH.

² Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen, vom 28. Oktober 2009 (BGBl. I S. 2026), in Kraft getreten am 1. November 2008.

4.1 Vorgründungsgesellschaft

Eine Vorgründungsgesellschaft entsteht durch einen vorbereitenden Zusammenschluss von Gründern mit dem Zweck, eine GmbH zu gründen und endet durch Zweckerreichung (§ 726 BGB), also mit (notariell beglaubigtem) Abschluss des Gesellschaftsvertrages (so genannte „Errichtung“). Zwingende Vertragsbestandteile eines Gesellschaftsvertrages sind nach § 3 Abs. 1 GmbHG:

- Sitz der Gesellschaft (§ 4a GmbHG),
- Gegenstand des Unternehmens,
- Firma der Gesellschaft (§ 18 Abs. 1 HGB),
- Stammkapital in Höhe von mindestens 25.000 Euro (§ 5 Abs. 1 GmbHG),
- Nennbeträge der Geschäftsanteile der Gesellschafter.

Fakultative Vertragsbestandteile eines Gesellschaftsvertrages sind etwa:

- Regelungen zur Vertretungsbefugnis der Geschäftsführer,
- Einberufung der Gesellschafterversammlung,
- Verfügung über Geschäftsanteile,
- Ausscheiden und Auseinandersetzung,
- Wettbewerbsverbote.

In einem Gesellschaftsvertrag schließen sich die Gründer zur Gesellschaft zusammen, rufen deren Organisation ins Leben, übernehmen die Geschäftsanteile und verpflichten sich damit zur Leistung der Einlage. Bei der Vorgründungsgesellschaft handelt sich nicht um eine Kapitalgesellschaft, sondern um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder, wenn die Gründer schon in kaufmännischem Umfang tätig werden, um eine offene Handelsgesellschaft (OHG). Mithin haften bis zur Errichtung die Vorgründer für Verbindlichkeiten der Gesellschaft unmittelbar und unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen (§ 128 HGB).

4.2 Vor-GmbH

Von der Vorgründungsgesellschaft ist die Vor-GmbH zu unterscheiden. Die Vor-GmbH entsteht durch die Errichtung und wird mit Eintragung in das Handelsregister zur GmbH. Die Vor-GmbH hat keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie ist eine Personenvereinigung eigener Art, bei der im Innenverhältnis der Gesellschaft untereinander die Regelungen für die GmbH gelten. Sie kann jedoch auch im Außenverhältnis, vertreten durch die Geschäftsführung, schon am Rechtsverkehr teilnehmen und für die künftige GmbH Verbindlichkeiten begründen. Daher sind schon in diesem Stadium die Normen des GmbH-Gesetzes auf die Vor-GmbH anwendbar, soweit diese nicht die Rechtsfähigkeit voraussetzen.

5. GmbH

Die GmbH entsteht als juristische Person erst durch Eintragung in das Handelsregister (§ 11 Abs. 1 GmbHG). Für die Eintragung muss von sämtlichen Geschäftsführern der GmbH eine Anmeldung mit folgenden Unterlagen eingereicht werden (§ 8 Abs. 1 bis 5 GmbHG):

- eine Ausfertigung oder beglaubigte Abschrift der Gründungsurkunde über die Errichtung der Gesellschaft mit Gesellschaftsvertrag und Beschluss über die Bestellung der Geschäftsführung,
- eine Versicherung der Geschäftsführer, dass die Einlagen wie im Gesellschaftsvertrag vorgesehen von den Gesellschaftern erbracht wurden und zur freien Verfügung der Geschäftsführung stehen,
- im Falle der Sachgründung ein Sachgründungsbericht,
- eine privatschriftliche und von der Geschäftsführung unterschriebene Liste der Gesellschafter und der von diesen übernommenen Stammeinlagen (Gesellschafterliste),
- Umfang der Vertretungsbefugnis der Geschäftsführung
- Versicherung der Geschäftsführung, dass keine Umstände vorliegen, welche ihrer Bestellung als Geschäftsführung nach § 6 Abs. 2 GmbHG entgegenstehen.

6. Gründungsformen

Eine GmbH kann durch Bargründung, durch Sachgründung oder durch gemischte Bar-/Sachgründung errichtet werden (§ 5 GmbHG). Bei der Bargründung erfolgt die Zahlung durch Überweisung auf das Konto der Gesellschaft. Bei der Sachgründung können die Gesellschafter statt einer Geldleistung gem. § 8 Nr. 5 GmbHG auch Sachen oder andere Vermögensrechte einbringen (so genannte Sacheinlage). Dann müssen der Gegenstand der Einlage und der Betrag der Stammeinlage, auf die sich die Sacheinlage bezieht, festgesetzt und bewertet werden. Die Gesellschafter müssen in einem zu diesen Zwecken erforderlichen Sachgründungsbericht die für die Angemessenheit der Sacheinlage wesentlichen Umstände darlegen und der Handelsregisteranmeldung beifügen. Die Sachgründung birgt das Risiko, dass die eingebrachte Sache tatsächlich nicht den festgesetzten Wert erreicht mit der Folge, dass nochmals (und zwar vollständig) eingelegt werden muss und die Eintragung der GmbH zunächst scheitert.

7. Haftung

7.1 Haftung vor der Eintragung der GmbH (im Stadium der Vor-GmbH)

Vor Eintragung der GmbH in das Handelsregister existiert die GmbH als solche noch nicht. Handelt die Geschäftsführung

aber dennoch im Namen der künftigen GmbH, haften nach § 11 Abs. 2 GmbHG vor Eintragung der Gesellschaft die handelnden Personen persönlich und solidarisch. Diese so genannte Handelndenhaftung kann mit Eintragung der GmbH in das Handelsregister erlöschen.

7.2 Verlustdeckungshaftung der Gesellschafter vor Eintragung

Grundsätzlich darf das Stammkapital der GmbH als wirtschaftliche Grundlage zum Schutze der Gläubiger nicht durch Verbindlichkeiten der Vor-GmbH geschmälert werden (so genannter Unversehrtheitsgrundsatz). Tritt dieser Fall dennoch ein, behandelt die Rechtsprechung diesen als unbeschränkte Innenhaftung der Gesellschafter im Verhältnis zur Vorgesellschaft auf Ausgleich einer Unterbilanz zwischen vorhandenem Reinvermögen und dem Stammkapital (Verlustdeckungshaftung). Die Gläubiger können daher die Gesellschafter nicht unmittelbar in Anspruch nehmen, sondern müssen sich direkt an die Vor-GmbH halten und gegebenenfalls den Verlustdeckungsanspruch der Vor-GmbH gegenüber den Gesellschaftern pfänden.

7.3 Unterbilanzhaftung nach Eintragung

Die Unterbilanzhaftung soll zum Zeitpunkt der Eintragung in das Handelsregister die volle Kapitalausstattung der GmbH gewährleisten. Soweit sich durch Verbindlichkeiten der Vor-GmbH im Zeitpunkt der Eintragung eine Differenz zwischen Stammkapital und Wert des Gesellschaftsvermögens ergibt, haften die Gesellschafter anteilig auf Ausgleich. Auch hierbei handelt es sich um eine reine Innenhaftung.

8. Kosten der GmbH-Gründung

Die Kosten für Notar, Rechtsanwalt, Steuerberater, das Registergericht und die Veröffentlichungen können bei einer GmbH mit einem Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro etwa 700 Euro betragen. Bei Sachgründungen kann wegen des erhöhten Aufwandes dieser Betrag auch höher ausfallen. Der Gesellschaftsvertrag regelt üblicherweise, dass die Gesellschaft den Gründungsaufwand bis zu einem Höchstbetrag übernimmt. Fehlt eine entsprechende Regelung müssen die Gründungskosten vollständig von den Gesellschaftern übernommen werden.

9. Gründung nach Musterprotoll

Nach § 2 Abs. 1 a GmbHG gibt es seit dem MoMiG die Möglichkeit der Gründung nach einem vereinfachten Verfahren mit einem Musterprotokoll und einer Mustersatzung. Dabei sind deren Inhalte gesetzlich vorgegeben. Das Musterprotokoll dient zugleich als Gesellschaftsvertrag, Gesellschafterliste und für die Bestellung der Geschäftsführung. Dieses Verfahren kann für die Gründung einer Einpersonengesellschaft und für die Gründung

einer Mehrpersonengesellschaft herangezogen werden. Sacheinlagen sind in beiden Varianten allerdings unzulässig. Voraussetzungen für die Gründung nach dem vereinfachten Verfahren sind:

- höchstens drei Gesellschafter,
- zwingend nur ein Geschäftsführer mit Einzelvertretungsbefugnis,
- keine vom Musterprotokoll abweichenden Bestimmungen.

Das vereinfachte Gründungsverfahren ist zwar weniger zeitaufwändig für die Gesellschafter, doch verzichten diese dann auf jede individuelle Einflussnahme.

10. Vorratsgründung

Als „Abkürzung“ des vorgenannten gesetzlich vorgesehenen Gründungsablaufs gibt es die Möglichkeit, sämtliche Geschäftsanteile einer bereits fertig eingetragenen GmbH zu erwerben, welche bislang keine Geschäftstätigkeit entfaltet hat. Solche GmbHs sind vor Verkauf ihrer Geschäftsanteile noch nicht am Markt tätig gewesen und wurden auf Vorrat und nur zu dem Zweck gegründet, dass ein gründungswilliger Unternehmer sie erwirbt (auch „Vorrats-GmbH“ oder „Schubladengesellschaften“ genannt). Am Markt angeboten wird eine solche Vorrats-GmbH mit einem Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro zu einem Preis von etwa 26.000 Euro. Nach Erwerb der Anteile an einer solchen Vorrats-GmbH müssen die neuen Gesellschafter insbesondere die Satzung ihren Zwecken anpassen (Veränderung von Firma, Unternehmensgegenstand, Sitz, Geschäftsführung, Anmeldung zum Handelsregister usw.), wobei dadurch weitere Kosten und Gebühren (etwa 500 Euro) anfallen. Vorteil ist, dass sofort eine vollwertige GmbH zur Verfügung steht und die für die Gründer hinsichtlich der Haftung risikoreichen Phasen der Vorgründergesellschaft und der Vor-GmbH übersprungen werden.

11. Gewerbeanmeldung und Gewerbebescheinigung

Wie jeder neu gegründete Gewerbebetrieb muss auch die gerade erst entstandene GmbH die Aufnahme ihrer gewerblichen Tätigkeit bei den für den Betriebssitz zuständigen Behörden anzeigen. Soweit die reine Gewerbebescheinigung betroffen ist, besteht grundsätzlich nur eine Anzeigepflicht. Für bestimmte Gewerbe gibt es aber auch präventive oder repressive Verbote mit Erlaubnisvorbehalt/-tatbestand, die das Einholen einer Genehmigung vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit verlangen, was gegebenenfalls auch das Handelsregister prüft.

12. Buchführung, steuerliche Pflichten und Steuerbelastung

Die Gründung einer GmbH und die damit verbundenen steuerrechtlich bedeutsamen Umstände der neu gegründeten GmbH sind beim zuständigen Finanzamt anzuzeigen (§§ 137, 20 AO). Zudem muss eine Anzeige über die Aufnahme einer gewerblichen Erwerbstätigkeit bei den Behörden nach § 138 AO erfolgen. Die GmbH ist Kaufmann kraft Rechtsform nach den §§ 13 Abs. 3 GmbHG, 6 HGB und ist daher zur kaufmännischen Buchführung sowie zur Erstellung von Jahresabschlüssen in Form einer Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung verpflichtet. Als juristische Person ist die GmbH auch selbstständiges Steuersubjekt. Ihr Gewinn unterliegt der Körperschaftsteuer samt Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer. Zudem ist die GmbH als Unternehmer im Sinne von § 2 Abs. 1 UStG umsatzsteuerpflichtig.

13. Offenlegung von Jahresabschlüssen

Alle Kapitalgesellschaften müssen ihre Jahresabschlüsse in elektronischer Form bei der Bundesanzeiger-Verlagsgesellschaft mbH einreichen. Der Umfang der Offenlegungspflicht variiert je nach der Größe der Gesellschaft. Alle Gesellschaften sind zur Veröffentlichung ihrer festgestellten Bilanz und des Anhangs verpflichtet. Mittlere und große Unternehmen im Sinne des § 267 HGB müssen zusätzlich ihren vollständigen und testierten Jahresabschluss (mit Gewinn- und Verlustrechnung) und den Lagebericht veröffentlichen.

LITERATUR

- Baumbach, A., Hueck, A. (2013):** GmbHG – Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 20. Aufl., München.
- Birle, J. P., Klein, H., Müller, T. (2014):** Praxishandbuch der GmbH, 3. Aufl., Herne.
- Hildner, A. (2012):** Die vereinfachte GmbH-Gründung, Hamburg.
- Römermann, V. (2014):** Münchener Anwaltshandbuch GmbH-Recht, 3. Aufl., München.
- Roth, G. H., Altmeyers, H. (2012):** GmbHG – Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), 7. Aufl., München.
- Scholz (2012–2015):** GmbHG – Kommentar zum GmbH-Gesetz, Gesamtwerk in drei Bänden, 11. Aufl., Köln.
- Verspay, H.-P. (2014):** GmbH-Handbuch für den Mittelstand, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg.

“HOW GET I MONEY FOR MY CREATIVE START-UP?” - ERGEBNISSE EINER IUH-STUDIE ZUR FINANZIERUNGSSTRUKTUR IN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IN RHEINLAND-PFALZ

Elmar D. Konrad



Prof. Dr. Elmar D. Konrad
hat an der Hochschule Mainz eine fachübergreifende Gründungsprofessur inne und lehrt dort in allen drei Fachbereichen unternehmerisches Handeln und Existenzgründung. Er ist geschäftsführender Leiter des iuh – Institut für unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz sowie wissenschaftlicher Leiter des hochschulübergreifenden Gründungsbüros Mainz.
E-Mail: elmar.konrad@hs-mainz.de

1. Einleitung

Es ist unschwer festzustellen, dass die meisten Selbstständigkeits- und Gründungen im Kultur- und Kreativsektor sich vor allem aus privatwirtschaftlichen und somit unternehmerisch-künstlerischen Eigeninitiativen sowie aus dem Freiberufertum entwickeln (Söndermann 2012), dies zeigt sich sowohl bei kleinen, kleinsten als auch mittleren Organisationen. Aus diesem Grund besteht in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuKw) kein Widerspruch zwischen Künstlertum, Kulturarbeit und Unternehmertum (Konrad et al. 2010). Eine gute Theorie des Kulturunternehmertums und des Kreativmanagements sollte daher eine Brücke zwischen Wirtschaft und Kreativbereich bauen (siehe u.a. Swedberg 2006). Diese Interdependenzen beschreiben und erklären die Hintergründe und vor allem die ökonomischen Energien, die das Geschehen in der Kreativwirtschaft antreiben, und geben entsprechende Erkenntnisse an Kreativschaffende, Künstler und Kulturunternehmer weiter. Die meisten Kreativschaffenden agieren in einem sehr rauen und manchmal Existenz bedrohenden Spannungsfeld zwischen dem idealistischen Bild einer freien Kunst sowie einer tradierten Kulturrezeption auf der einen Seite (Konrad 2010, S. 20 ff.). Und auf der anderen Seite dem klassischen Bild einer reinen angebots- und nachfrageorientierten Ökonomie, welche sich nur der Gewinnmaximierung und Kos-

tenminimierung widmet. Gerade bei Fragen der Finanzierung und Förderung der eigenen Selbstständigkeit, der Umsetzung von Kreativprojekten sowie der nachhaltigen Wachstumsphasen stehen viele Kreativschaffende und Kulturunternehmer vor großen Problemen (Fronz/Konrad 2013; Fraser/Lomax 2011). Um in diesem hoch innovativen aber auch extrem komplex strukturierten Abbild des Kreativwirtschaftsmarktes erfolgreich zu sein, benötigen sie entsprechende Handlungskompetenzen und Zusatzqualifikationen. Die Landesregierung Rheinland-Pfalz hat erkannt, dass ein Bedarf an Informationen und weiterführenden Erkenntnissen zur Förderung, Finanzierung und Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft notwendig ist. Daher wurde vom iuh – Institut für unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz im Jahr 2013 eine erste umfassende und repräsentative Studie zu den nachhaltigen Förderungs- und Finanzierungsmaßnahmen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz, gefördert vom MWKEL – Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung RLP vorgenommen (Konrad 2014).

2. Struktur der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KuKw) in Deutschland umfasst elf Teilbereiche nach der einheitlichen Festlegung der Wirtschaftsministerkonferenz aus dem Jahr 2009 auf Basis der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages aus dem Jahr 2008. Diese Teilbereiche umfassen Unternehmen, die überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern oder Dienstleistungen befassen (Deutscher Bundestag 2008).

Die elf Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Bundes- und Länderebene sind wie folgt definiert:

1. Musikwirtschaft,
2. Buchmarkt,
3. Kunstmarkt,
4. Filmwirtschaft,
5. Rundfunkwirtschaft,
6. Markt für Darstellende Künste,
7. Designmarkt,

8. Architekturmarkt,
9. Pressemarkt,
10. Werbemarkt,
11. Software-/Games Industrie.

Im Rahmen der KuKw-Definition werden die Teilbereiche 1 bis 9 der Kulturbranche zugeordnet. Die Kreativbranche umfasst demnach die Teilbereichen 10 und 11.

3. Studie zur Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz

3.1 Informationen zum Gesamtdatensatz

Die Analyse der 813 vollständigen Datensätze wurde vom iuh der Hochschule Mainz durchgeführt. Diese Datensätze umfassen sowohl Teilnehmer/innen der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Visuellen Medienkunst und des Kunsthandwerks in Rheinland-Pfalz. Die Qualifizierung des Gesamtdatensatzes (n = 813) enthält eine erste Betrachtung von Gender, Migrationshintergrund, Humankapital und Einordnung des regionalen Umfeldes in Rheinland-Pfalz. Knapp zwei Drittel aller Teilnehmer/innen (ca. 60 Prozent, n = 489) waren männlich, ca. 40 Prozent (n = 324) gaben an, weiblich zu sein. Der Anteil derer, die angaben, einen Migrationshintergrund zu haben, lag bei ca. 10 Prozent. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer/innen lag bei ca. 43 Jahren (siehe Abbildung 1).

Der Hauptteil der Teilnehmer/innen befindet sich in der Altersgruppe zwischen 35 und 54 Jahren, was auf ein hohes Humankapital hindeutet. Humankapital setzt sich aus der schulischen, beruflichen und akademischen Ausbildung, der Berufserfahrung und dem fachlichen Bezug dieser Erfahrung auf die aktuelle Tätigkeit zusammen (Chaston/Sadler-Smith 2012). Demnach impliziert ein durchschnittlich höheres Alter einen sowohl schulischen als auch beruflichen größeren Erfahrungsschatz.

Die Bezeichnung „Kultur- und Kreativwirtschaft“ ist auch mehr als fünf Jahre nach Einführung der Definition bei den

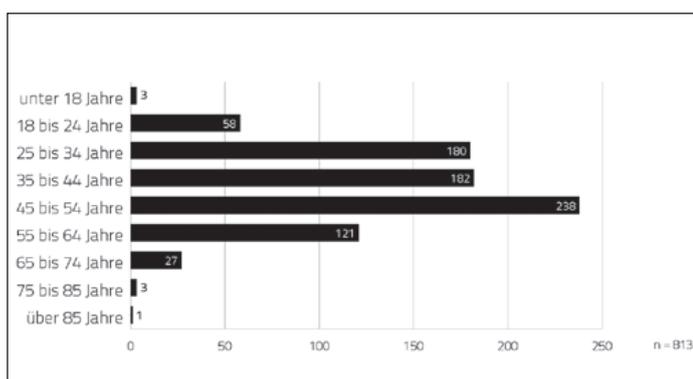
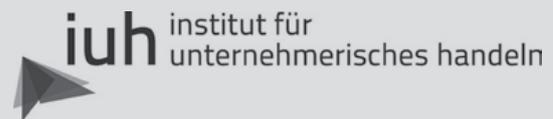


Abb. 1: Altersstruktur der Teilnehmer/innen



Das iuh – Institut für unternehmerisches Handeln ist eine wissenschaftliche Einrichtung der Hochschule Mainz. In wachsenden, am Markt erfolgreichen Unternehmen wird eigenständiges, verantwortliches Verhalten sowie unternehmerisches Denken und Handeln immer wichtiger. Das Ziel des iuh ist es, den Unternehmergeist zu wecken und entsprechendes Interesse zu erzeugen und zu steigern.

Das iuh – Institut für unternehmerisches Handeln möchte daher:

- das Interesse an unternehmerischer Selbstständigkeit verstärken,
- Beratung und Hilfe zu unterschiedlichen Fragen unternehmerischen Handelns geben und
- den Dialog zwischen Hochschule und Unternehmen fördern.

Kontakt: www.iuh.hs-mainz.de

Akteuren der elf Teilbereiche noch nicht selbstverständlich. Interessant ist, dass die Akteure der Bereiche „Visuelle Medienkunst“ und „Kunsthandwerk“, welche nach Bundesdefinition (noch) nicht der Kultur- und Kreativwirtschaft zugeordnet sind, die Bezeichnung genauso gut kennen wie die Akteure der elf Teilbereiche (Söndermann et al. 2009, S. 86). Durch diese Tatsache liegt die Vermutung nahe, dass der Terminus „Kultur- und Kreativwirtschaft“ in der Gesellschaft allgemein mehr und mehr an Bedeutung gewinnt, eine Identifikation der Teilbereiche mit der Überdefinition allerdings nicht erkennbar ist. Ausschließlich bezogen auf die elf Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft ergibt sich ein Anteil von ca. 49,7 Prozent die angaben, die Definition zu kennen. Unter Betrachtung der Regionen der Teilnehmer/innen erklärten rund 50 Prozent aus einer städtischen Region, einer Stadt oder einer Metropolregion zu kommen. Die Definition der Metropolregion lässt in Rheinland-Pfalz ausschließlich die Rhein-Main-Region (Großraum Mainz) oder die Rhein-Neckar-Region (Großraum Ludwigshafen) zu.

3.2 Finanzierung in der KuKw

Im Rahmen einer Existenzgründung ist die Finanzierung eine wichtige Ressource (Achleitner et al. 2011). Ein zentraler Punkt ist hierbei die Unterscheidung der Finanzierung durch persön-

liches Umfeld und der Finanzierung durch institutionelles Umfeld. Innerhalb der Studie zur Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz wird eine Kategorisierung der Betrachtungen in Vorgründungsphase (Phase I), Gründungs- und Nachgründungsphase (Phase II und III) und Wachstumsphase (Phase IV und V) vorgenommen.

Ausgehend davon wird zwischen zwei Finanzierungsphasen (siehe Abbildung 2) unterschieden:

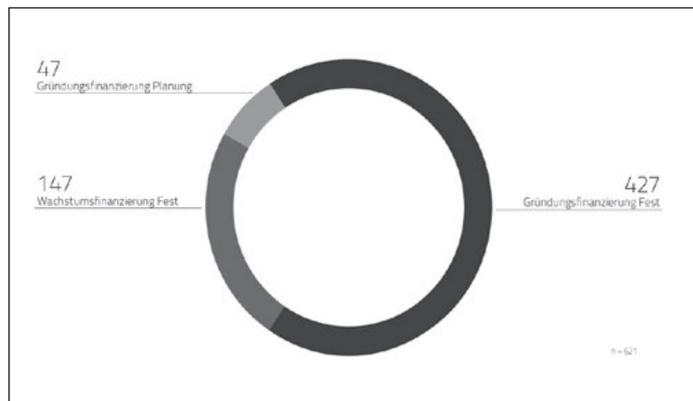


Abb. 2: Phasen der Finanzierung (absolut)

EXIST-Gründerstipendiaten

Aktuell haben im letzten und im laufenden Jahr zwei Gründerteams an der Realisierung ihrer Geschäftsideen im Gründungsinkubator mit einem vom BMWi geförderten EXIST-Gründerstipendium teilgenommen.

Team 1: Susanne Halupczok und Andreas Fitzta haben eine Software für Audio- und Videoproduktionen entwickelt, mit deren Hilfe der Anwender zahlreiche Arbeits- und Planungsabläufe bei jeder Art von Video- und/oder Tonaufzeichnung optimieren kann. AVClipTracker ist ein zielgruppenorientiertes ganzheitliches integratives Tool.

Team 2: Die Alumni der Hochschule Mainz Denis Klein und Raymond Vetter haben ebenfalls mit dem Projekt crossing, mixing, mutating (CMM) ein EXIST-Gründerstipendium erhalten. Die Software »crossing, mixing, mutating« (CMM) ist ein digitales Werkzeug für Grafik- und Kommunikationsdesigner sowie Werbegestalter, welches Impulse für den Gestaltungsprozess im 2D-Bereich gibt und diesen beschleunigen kann, indem unkonventionelle Lösungen gefördert werden.

A Phase der Gründungsfinanzierung

Diese Phase beinhaltet n = 427 Datensätze mit den folgenden Kriterien: (A1) alle Akteure der Phase I und II, die in der Vorgründungsphase einen vorhandenen Kapitalbedarf bereits erfolgreich durch eine Finanzierungsform gedeckt haben, (A2) alle Akteure der Phase III, die einen Kapitalbedarf in der Gründungs- und Nachgründungsphase hatten und diesen durch eine Finanzierungsform gedeckt haben und (A3) alle Akteure der Phase IV und IV, die ausschließlich einen Kapitalbedarf in der Gründungs- und Nachgründungsphase hatten.

B Phase der Wachstumsfinanzierung

Diese Phase beinhaltet n = 147 Datensätze mit den Akteuren der Phase IV und V, die nach der Phase der Gründungsfinanzierung mindestens einen weiteren (größeren) Kapitalbedarf hatten und diesen durch eine Finanzierungsform gedeckt haben. D.h. alle Akteure der Phase IV und V, die nach der Phase der Gründungsfinanzierung keinen weiteren (größeren) Kapitalbedarf hatten, wurden in der Kategorie Gründungsfinanzierung befragt.

3.3 Höhe des Kapitalbedarfs

Die Studie ergibt, dass ca. 62 Prozent aller Ausgaben in der Phase der Gründungsfinanzierung maximal 10.000 Euro betragen. Dadurch wird die bereits erwähnte Kleinteiligkeit der Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz insbesondere in der Gründungsphase ersichtlich. Weitere ca. 26 Prozent benötigen in der Phase der Gründungsfinanzierung ein Kapitalvolumen zwischen 10.001 Euro und 25.000 Euro. Das maximal benötigte Kapitalvolumen in dieser Phase der Finanzierung lag bei 200.001 Euro bis 250.000 Euro. Das benötigte Kapitalvolumen innerhalb der Phase der Wachstumsfinanzierung bewegt sich zu ca. 56 Prozent zwischen 10.001 Euro und 100.000 Euro. Hier lagen nur ca. 18 Prozent aller Ausgaben bei maximal 10.000 Euro. Allerdings lagen ca. 10 Prozent bei einem Kapitalvolumen von sogar über 250.000 Euro. Dargestellt werden diese Sachverhalte in Abbildung 3 sowie in Abbildung 4.

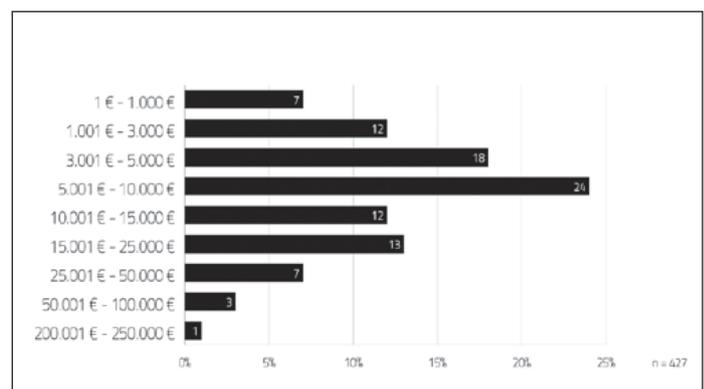


Abb. 3: Höhe der Gesamtausgaben in der Phase der Gründungsfinanzierung (in Prozent)

3.4 Formen und Instrumente der Finanzierung

In der Studie sind die Teilnehmer/innen gebeten worden, die Finanzierungsform(en) anzugeben, mit welcher/en das genannte Kapitalvolumen in der jeweiligen Phase komplett oder zu großen Teilen gedeckt wurde. Hierbei standen die folgenden Finanzierungsformen zur Auswahl (siehe auch Fronz/Konrad 2013):

- ausschließlich eigene Finanzierung (eigene Mittel, Ersparnisse, Eigenkapital, finanzielle Mittel von Lebenspartner/in),
- Finanzierung aus persönlichem Umfeld (zusätzlich zu eigenen Mitteln auch Finanzierung durch finanzielle Mittel von Familie, Freunden, Bekannten),
- Finanzierung aus geschäftlichem Umfeld (zusätzlich zu eigenen Mitteln auch Finanzierung durch finanzielle Mittel von Arbeitskollegen, anderen Unternehmer/innen bzw. Unternehmungen),
- Finanzierung aus institutionellem Umfeld (zusätzlich zu eigenen Mitteln auch Finanzierung durch institutionelles (formelles) Kapital),
- Finanzierung durch Crowdfunding.

In der Phase der Gründungsfinanzierung lag die Wahl der Finanzierungsform mit ca. 65 Prozent hauptsächlich bei der Finanzierung mit ausschließlich eigenen Mitteln (100 Prozent Eigenkapital). Die Finanzierung aus dem persönlichen oder dem geschäftlichen Umfeld lag zusammengefasst bei ca. 22 Prozent bei der Gründungsfinanzierung (siehe Abbildung 5).

In der Phase der Wachstumsfinanzierung hingegen lag dieser kumulierte Anteil (Kapital aus persönlichem und geschäftlichem Umfeld) bei ca. 36 Prozent. Insbesondere die Finanzierung aus dem persönlichen Umfeld (ca. 31 Prozent) ist neben den Finanzierungen aus Eigenkapital und den laufenden Einnahmen (ca. 31 Prozent) die wichtigste Finanzierungsform. Alleingegenommen ist jedoch mit ca. 46 Prozent die Finanzierung aus institutionellem Umfeld die Hauptfinanzierungsquelle in

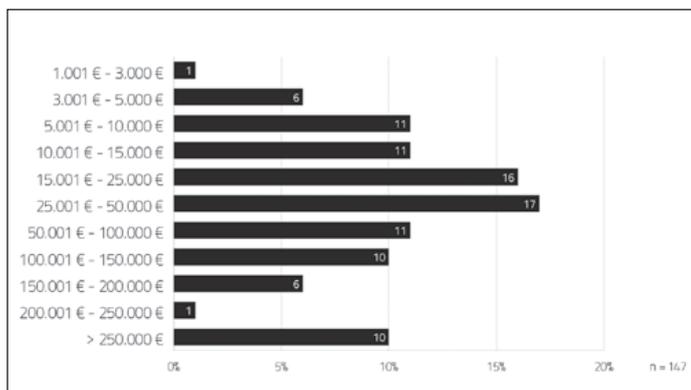


Abb. 4: Höhe der Gesamtausgaben in der Phase der Wachstumsfinanzierung (in Prozent)

Gründungscampus meins



Bereits seit über zehn Jahren werden (potenzielle) Gründerinnen und Gründer an der Hochschule Mainz unterstützt und gefördert. Mit dem Gründungscampus „meins“ bündelt die Hochschule Mainz alle gründungsrelevanten Institutionen, Akteure und Servicedienstleistungen auf einer Plattform. Ein zentrales Angebot des Gründungscampus „meins“ ist hierbei der hochschuleigene Gründungsinkubator.

der Wachstumsphase. Hier sind die Unterschiede zur Gründungsphase, in der die Finanzierung aus institutionellem Umfeld bei nur ca. 17 Prozent liegt, deutlich erkennbar (siehe Abbildung 6).

3.4.1 Finanzierung durch das persönliche Umfeld

Den einfachen Zugang und somit die nicht vorhandene Bürokratie gaben ca. 57 Prozent als wichtigsten Grund für die Verwendung von finanziellen Mitteln aus dem persönlichen Umfeld an. Zudem trägt das hohe Maß an Flexibilität bei der Rückzahlung mit ca. 45 Prozent und der geringe Bedarf an Sicherheiten mit ca. 52,5 Prozent zur Wahl dieser Finanzierungsform in den beiden Phasen der Finanzierung bei. Im Gegensatz dazu ist die Angabe, dass diese Finanzierungsform die passende Finan-

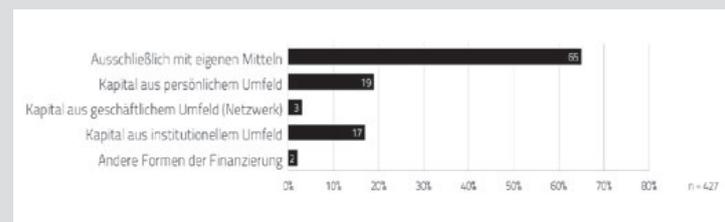


Abb. 5: Finanzierungsformen in der Phase der Gründungsfinanzierung (in Prozent)

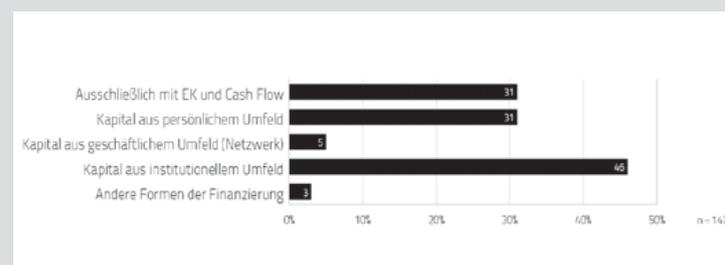


Abb. 6: Finanzierungsformen in der Phase der Wachstumsfinanzierung (in Prozent)

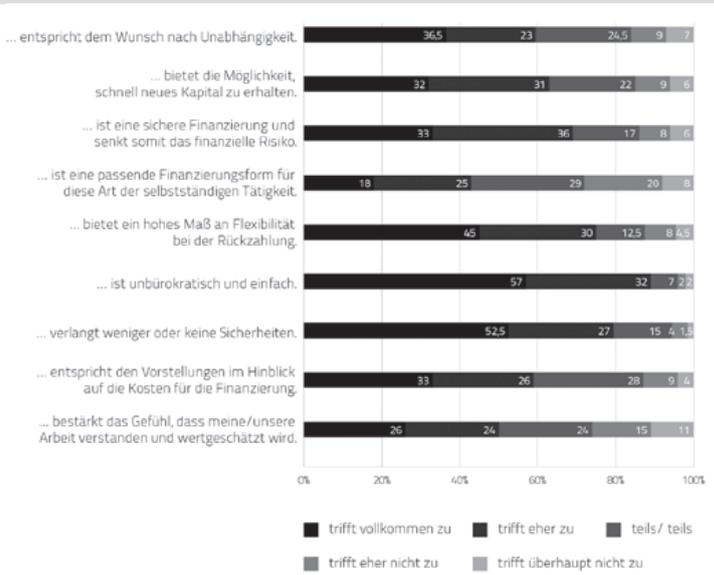


Abb. 7: Gründe für Finanzierung aus persönlichem Umfeld (in Prozent)



Abb. 8: Kategorien der institutionellen Finanzierung nach Phasen (in Prozent)

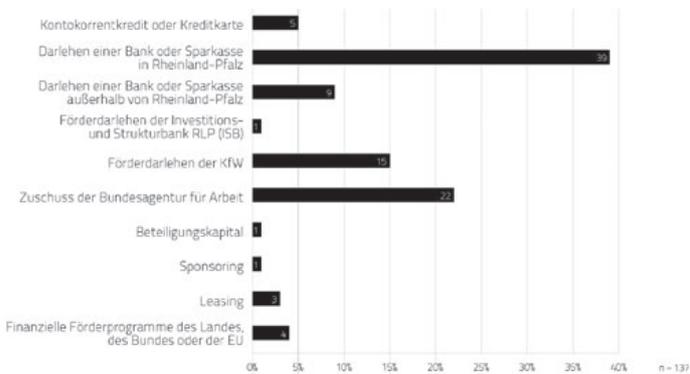


Abb. 9: Auswahl der institutionellen Finanzierungsinstrumente (in Prozent)

zierungsform für diese Art der selbstständigen Tätigkeit ist, mit ca. 18 Prozent ein vergleichsweise weniger zutreffender Grund. In Abbildung 7 sind die Gründe in Form einer fünfstufigen Skala dargestellt.

3.4.2 Finanzierung durch das institutionelle Umfeld

Für die detaillierte Bewertung der institutionellen Finanzierung wurden die Befragten der Studie gebeten, das Finanzierungsinstrument anzugeben, mit welchem der Kapitalbedarf gedeckt wurde. Bei mehreren verwendeten Finanzinstrumenten sollte das Instrument genannt werden, welches das höchste Kapitalvolumen in Finanzierungsmix beisteuern konnte. Ca. 66 Prozent aller Befragten in der Phase der Gründungsfinanzierung gaben an, subventionierte Finanzierungsformen zu nutzen. Nicht-subventionierte Finanzierungen wurden von ca. 32 Prozent genutzt. In der Phase der Wachstumsfinanzierung ist dieses Verhältnis konträr. Ca. 80 Prozent nutzen nicht-subventionierte Finanzierungsformen und ca. 20 Prozent subventionierte Finanzierungen (siehe Abbildung 8).

Die Verteilung ist zum einen mit dem hohen Anteil der Akteure, die Gelder von der Bundesagentur für Arbeit (Gründungszuschuss) in Anspruch genommen haben, zu erklären. Zum anderen am großen Angebot (Angebotsdiversifikation) an subventionierten Finanzierungsinstrumenten für Unternehmensgründungen im Gegensatz zu Finanzierungsangeboten für z.B. Mittelstandsfinanzierung. Zudem steht eine an die Teilbereiche und die individuellen Bedürfnisse dieser Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft angepasste Finanzierung nur bedingt zur Verfügung. Nach der bereits erwähnten Finanzierung durch die Bundesagentur für Arbeit (hauptsächlich in der Phase der Gründungsfinanzierung) ist das Förderdarlehen der KfW das meistgenutzte subventionierte Finanzierungsinstrument. Die Finanzierung aus Darlehen einer Bank oder Sparkasse innerhalb aber auch außerhalb von Rheinland-Pfalz (Hausbank) ist das mit Abstand meistgenutzte Instrument der nicht-subventionierten Finanzierung in beiden Phasen der Finanzierung (siehe Abbildung 9).

3.5 Kapitalverwendung

Innerhalb der Studie wurde bei der Verwendung des benötigten Kapitals zwischen den Phasen der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung unterschieden. Die Respondenten der Studie wurden gebeten, die drei Positionen anzugeben, für welche in der jeweiligen Phase das meiste Kapital benötigt wurde. Somit war es möglich, die kapitalintensivsten Positionen innerhalb der Phasen zu ermitteln. Die höchsten Ausgaben innerhalb der Gründungsfinanzierung liegen im Bereich IT. Sowohl IT-Equipment (ca. 58 Prozent) als auch Softwarelizenzen (ca. 45 Prozent) dominieren die Verwendung der finanziellen Mittel innerhalb dieser Phase (siehe Abbildung 10).

Ein anderes Bild zeigt sich in der Phase der Wachstumsfinanzierung (siehe Abbildung 11),

bei der lediglich ca. 28 Prozent bzw. ca. 6 Prozent für IT-Equipment bzw. Softwarelizenzen als Ausgabe angegeben wurden. Hier dominieren Ausgaben für technische Ausrüstungen und Anlagen (ca. 52 Prozent), Ausstattung und Materialien (ca. 34 Prozent) sowie Ausgaben für Gebäude, Räume und Flächen (ca. 33 Prozent).

Diese drei Bereiche nehmen auch einen Schwerpunkt in der Gründungsfinanzierung ein, stehen aber nicht an der Spitze. Zudem geben ca. 30 Prozent der Befragten an, ihren persönlichen Lebensunterhalt finanzieren zu müssen. Dieser Position kommt in der Wachstumsphase nur noch ein Wert von ca. 12 Prozent zu. Typische Ausgaben bilden in der Phase der Gründungsfinanzierung zum Beispiel Ausgaben für Corporate Design und für den Internetauftritt, Steuer- und Rechtsberatung sowie die bereits erwähnten Ausgaben für IT und Softwarelizenzen. Diese wurden in der Wachstumsphase weniger häufig angegeben.

4. Zusammenfassung weiterer Ergebnisse und Implikationen

4.1 Befunde zu Diversifikation

Im Rahmen der Studie wurde festgestellt, dass die elf Teilbereiche eine sehr hohe Diversifizierung innehaben. Dies zeigt sich bereits an den unterschiedlichen Teilbereichen und den insgesamt ca. 78 Unterbereichen. Auch die in den Teilbereichen und Unterbereichen diversifizierten Fokusse auf Produkte und/oder Dienstleistungen, Rechtsformen, Alter, Humankapital und Kundenausrichtungen zeigen einen hohen Grad an Heterogenität. Hierzu kommt die Ausrichtung der Motivationen und Ziele sowie Informations- und Beratungsquellen, Finanzierungswahlen und Bedarfsdefinitionen der einzelnen Gruppierungen innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft. Einheitliche Aussagen, welche die gesamte „Branche“ Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz stärkt, sind nur bedingt möglich und benötigen eine intensivere Betrachtung der bestehenden und angestrebten Maßnahmen in den Bereichen Förderung, Finanzierung und Qualifizierung.

4.2 Befunde zu Finanzierungsinstrumenten

Der Großteil aller Gründungen benötigt finanzielle Mittel bis ca. 10.000 Euro, was sich im kleinteiligen Segment befindet (siehe auch Coleman/Cohn 2000). Eine Mehrheit der Gründungsfinanzierungen nutzt ausschließlich eigenes Kapital; ein Großteil der Wachstumsfinanzierungen Kapital aus institutionellem Umfeld oder einen Mix aus verschiedenen Finanzierungsformen inkl. Cashflow-Finanzierung. Nur ein verschwindend geringer Anteil nutzt Formen der Beteiligungsfinanzierung. Crowdfunding, allgemein vor allem in den Medien kommuniziert als die neue innovative Form der Finanzierung insbesondere bei Kre-

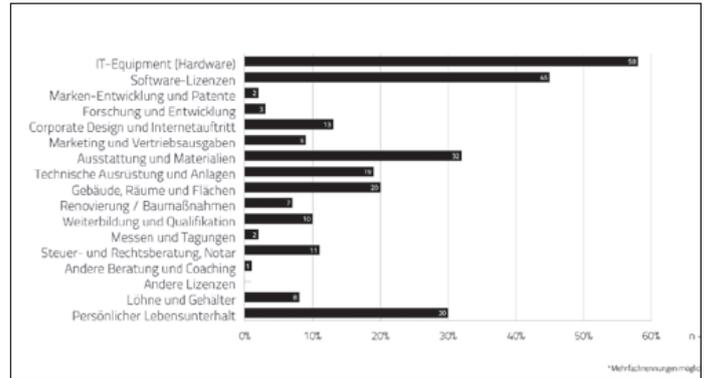


Abb. 10: Kapitalverwendung in der Gründungsphase (in Prozent)

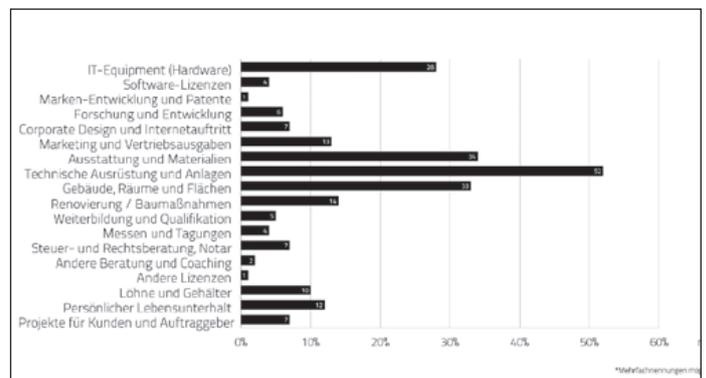


Abb. 11: Kapitalverwendung in der Wachstumsphase (in Prozent)

Gründungsinkubator

Der Gründungsinkubator fördert mit Teamarbeitsplätzen die Weiterentwicklung von innovativen Ideen und Produkten zu erfolgreichen Start-ups aus der Hochschule. Gerade in der Pre-Seed-Phase des Start-up-Prozesses ist Raum für kreatives Arbeiten und den Austausch mit anderen Gründern essenziell. Der Inkubator ist zentral in Mainz gelegen und befindet sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Campus Holzstraße mit den Fachbereichen Gestaltung und Technik. Er bietet Platz für drei bis vier Gründerteams für einen Zeitraum von sechs bis maximal zwölf Monaten. Für die Gründerteams im Inkubator steht der Gründungsscout als Berater/Coach für die Betreuung und Beratung bereit, um den potenziellen Gründern optimale Voraussetzungen zu schaffen, individuell oder im Team die Gründungsideen weiterzuentwickeln und so eine mögliche Gründung zu initiieren. Darüber hinaus stellt der Gründungsscout Kontakte zu möglichen Fördermitteln her.

ativunternehmen, wurde bei den Akteuren in Rheinland-Pfalz nicht genutzt. In Sachen Beteiligungs- und Crowdfunding-Finanzierung bleiben die Akteure aus Rheinland-Pfalz weit hinter dem Bundestrend zurück. Bundesweit greifen ca. 18 Prozent aller Gründungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Venture Capital oder alternative Finanzierungsformen zurück (Werner 2011). Interessant ist aber, dass ca. 23 Prozent der Akteure in Rheinland-Pfalz, die sich gerade in der Planung der selbstständigen Tätigkeit befinden, sich diese Form der Finanzierung vorstellen können bzw. planen, diese einzusetzen. Die Finanzierung durch subventionierte Finanzierungsprogramme ist insbesondere in der Gründungsphase relevant. Die Angebote der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) finden sowohl in der Gründungs- als auch in der Wachstumsfinanzierung wenig Anwendung bei den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dies mag zum einen an der sehr geschäftlich orientierten Kommunikation der ISB, aber auch an der nicht vorhandenen Diversifizierung hin zu einer der Kultur- und Kreativwirtschaft zugewandten Programmstruktur der vorhandenen Instrumente liegen. Implikationen, ausgerichtet auf eine branchen- und wirtschaftsbereichbezogener Form der Angebotsstruktur, seien hier zu erwähnen. Allerdings muss hierbei beachtet werden, dass sich die Akteure teilweise nicht nur einem, sondern gleich mehreren Teilbereichen zugehörig fühlen. Somit ist die richtige Ansprache der Akteure im Zusammenhang mit dem jeweiligen Teilbereich eine Herausforderung an sich.

4.3 Befunde zu Fördermöglichkeiten und Wertschätzung

Ca. 55 Prozent der Respondenten sahen die Aussage, dass es für die Teilbereiche ausreichend Fördermöglichkeiten gibt, als eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend an. Diese Tendenz wird auch durch die Tatsache unterstützt, dass sich ca. 42 Prozent der Akteure in der Gründungsphase und ca. 52 Prozent der Akteure in der Wachstumsphase nicht weiter über Förderung informieren und keine Förderung beantragen. Ein Drittel aller Akteure (in beiden Phasen) beantragt keine Förderung trotz vorheriger Information. Ein Großteil der beantragten Förderungen waren Zuschüsse bzw. Gutscheine für Beratungs- oder Coachingleistungen. Weitere beantragte Förderungen waren teilbereichsbezogen (z.B. Filmförderung, Designförderung, Wettbewerbe) oder finanzielle Förderungen der Bundesagentur für Arbeit. Förderprogramme speziell für die Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft oder die Kultur- und Kreativwirtschaft als Gesamtes (Stärkung des gemeinsamen Verständnisses) werden vermisst und von über der Hälfte der Akteure eingefordert. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Aussagen „die Region fördert kulturelle und kreative Entfaltung“ bei ca. 53 Prozent eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend, „Finanzierungsmöglichkeiten geben Freiraum für kulturelles und/oder kreatives Arbeiten“ bewerten 52,5 Prozent eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend und „Benötigte Räume und Flächen sind vorhanden und werden aktiv zur Verfügung gestellt“ beurteilen

ca. 52 Prozent eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend. Auf der anderen Seite gaben ca. 57 Prozent der Befragten an, dass der Markt kreatives Arbeiten zulässt, alle Angaben waren hier „trifft vollkommen zu“ bzw. „trifft eher zu“. Aussagen wie „Der Wert der Arbeit wird verstanden und honoriert“ sowie „Informationen für Gründungen bzw. Unternehmen für die Teilbereiche sind qualitativ hochwertig und nützlich“ erhielten ebenfalls ca. 22 Prozent bzw. ca. 16 Prozent Zustimmung. Es ist zu erwähnen, dass bei allen vorgegebenen Aussagen, welche stets positiv formuliert waren, die Einschätzungen „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ immer von mindestens ca. 40 Prozent beurteilt wurden. Ausgenommen ist hier die Aussage, ob der Markt kreatives Arbeiten zulasse (ca. 12 Prozent eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend).

5. Fazit

Der Begriff bzw. Terminus „Kultur- und Kreativwirtschaft“ ist zwar in den entsprechenden Teilbereich nahen wirtschaftlichen Institutionen bekannt, aber nicht fest etabliert. Es besteht nur wenig Wissen darüber, welche anderen Teilbereiche sich in der Definition Kultur- und Kreativwirtschaft befinden. Daher besteht ein hoher Bedarf, sowohl das Bewusstsein für Kultur- und Kreativwirtschaft zu steigern als auch die Kenntnis über deren Bedeutung zu vermitteln. Es zeigt sich auch, dass eine Öffnung eines Teilbereiches hin zu einer vernetzteren Ausrichtung zu anderen Teilbereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft nur aus der Historie ersichtlich – z.B. die Bereiche Design und Architektur oder Kunst und Design oder Musik und Kunst – entstanden ist (Konrad 2013). Aus Sicht der Studie sind nur bedingt zusätzliche Vernetzungsstrukturen dieser Institutionen – mit ihren Mitgliedern und Netzwerkpartnern – hin zu anderen Teilbereichen entstanden. Es besteht zwar ein diffuses Gefühl der Zugehörigkeit zur definitiven Kultur- und Kreativwirtschaft, dennoch ist eine emotionale oder auch strategisch ausgerichtete Zuordnung noch wenig ersichtlich. Ebenso wird der Terminus wenig bis gar nicht im Sprachgebrauch der Institutionen verwendet.

Ein Großteil der Gründungsfinanzierungen nutzt ausschließlich eigenes Kapital (vgl. auch Cassar 2004). Es zeigt sich, dass formelle Finanzierungsinstrumente üblicherweise nicht genutzt werden, auch wenn dies in der Gründungs- oder Wachstumsphase sinnvoll wäre. Gründe hierfür sind zum einen mangelndes Wissen hierzu zum anderen Barrieren und Berührungsängste. Es besteht durchaus Bedarf nach konkreter Vermittlung und Aufzeigen solcher formaler Finanzierungsinstrumente. In Sachen Beteiligungs- und Crowdfunding-Finanzierung bleiben die Akteure aus Rheinland-Pfalz weit hinter dem Bundestrend zurück. Gerade in den Metropolregionen (z.B. Rhein-Main) und z.B. den Branchen Musik, Film und Fernsehen ist durchaus Potenzial für Finanzierungen durch Crowdfunding. Die Finanzierung durch subventionierte Finanzierungsprogramme ist ins-

Gründungsradar

In der neuen „Gründungsradar“-Studie des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft belegt die Hochschule Mainz in diesem Jahr zum zweiten Mal einen Spitzenplatz. In der Kategorie der kleinen Hochschulen mit weniger als 5.000 Studierenden konnte sie sich im Gesamtranking sogar um einen Platz verbessern und belegt nun Platz vier und ist sogar die beste staatliche kleine Hochschule. Davor sind so renommierte Hochschulen wie die HHL Leipzig Graduate School of Management, die WHU Otto-Beisheim-School of Management Vallendar und die private Hochschule Göttingen. Von insgesamt 50 Hochschulen in der Kategorie kleine Hochschulen mit weniger als 5.000 Studierenden gehörte die Hochschule Mainz in allen vier Bewertungskriterien – Gründungsverankerung, Gründungssensibilisierung, Gründungsunterstützung sowie Gründungsaktivitäten – jeweils zu den TOP-platzierten Hochschulen. Zum Vergleich: in der „Gründungsradar“-Studie des Vorjahres hatte die Hochschule Mainz Platz fünf belegt bei insgesamt 36 Hochschulen in dieser Kategorie.

| Hochschule | Veränderung zum Vorjahr | Punkte | | | | Hochschulinformationen | | Art der Gründungen ² | | | | |
|---|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | Gesamt | Baustein | | | | Studierende | EXIST-Förderphase ¹ | Team | WTT | Schutz | KG |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | |
| HHL Leipzig Graduate School of Management* | ▲ | 11,5 ● | 2,9 ● | 2,8 ● | 2,8 ● | 3,0 ● | 556 | III | ● | | | ● |
| WHU – Otto Beisheim School of Management* | ▲▲▲ | 11,2 ● | 2,7 ● | 2,8 ● | 2,8 ● | 2,9 ● | 1.336 | III | | | | ● |
| Private Hochschule Göttingen* | ▼ | 10,4 ● | 3,0 ● | 2,7 ● | 2,9 ● | 1,8 ● | 1.650 | | ● | ● | ● | ● |
| Fachhochschule Mainz | ▲ | 10,3 ● | 2,8 ● | 2,7 ● | 2,6 ● | 2,2 ● | 4.931 | | ● | ● | ● | ● |
| Fachhochschule Potsdam | – | 10,2 ● | 2,6 ● | 2,6 ● | 2,6 ● | 2,4 ● | 3.105 | II | ● | ● | ● | ● |
| Fachhochschule Brandenburg | ▲ | 9,9 ● | 2,7 ● | 2,7 ● | 2,6 ● | 1,9 ● | 2.920 | II | ● | ● | ● | ● |
| Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF | – | 9,9 ● | 2,3 ● | 2,5 ● | 2,8 ● | 2,3 ● | 594 | III | ● | ● | | ● |
| HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen | ▲ | 9,7 ● | 2,7 ● | 2,2 ● | 2,4 ● | 2,4 ● | 4.800 | | ● | ● | ● | ● |
| Fachhochschule Flensburg | – | 9,6 ● | 2,6 ● | 2,5 ● | 2,3 ● | 2,2 ● | 3.938 | III | ● | ● | ● | ● |
| Universität zu Lübeck | ▲ | 9,4 ● | 2,4 ● | 2,4 ● | 2,6 ● | 2,0 ● | 3.524 | II III IV | ● | ● | ● | ● |
| Zeppelin Universität* | ▼ | 9,4 ● | 2,6 ● | 2,4 ● | 2,5 ● | 1,9 ● | 951 | | ● | ● | ● | ● |
| Fachhochschule Lübeck | – | 9,3 ● | 2,6 ● | 2,5 ● | 2,4 ● | 1,8 ● | 4.291 | II | ● | ● | ● | ● |
| Fachhochschule des Mittelstandes (FHM)* | – | 9,3 ● | 2,4 ● | 2,6 ● | 2,4 ● | 1,9 ● | 2.447 | | ● | | | ● |
| Universität der Künste Berlin | ▲ | 9,2 ● | 1,9 ● | 2,1 ● | 2,7 ● | 2,5 ● | 3.541 | | ● | | | ● |
| Westfälische Hochschule Zwickau | ▲ | 9,2 ● | 2,1 ● | 2,4 ● | 2,6 ● | 2,1 ● | 4.793 | II | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) | ▲ | 9,1 ● | 2,2 ● | 2,3 ● | 2,3 ● | 2,3 ● | 2.047 | | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule der Medien | – | 9,0 ● | 2,3 ● | 2,3 ● | 2,2 ● | 2,2 ● | 4.200 | I | ● | | ● | ● |
| Bauhaus-Universität Weimar | ▼ | 8,9 ● | 2,3 ● | 2,3 ● | 2,4 ● | 1,9 ● | 4.373 | I III IV | | | | |
| Technische Hochschule Wildau | ○ | 8,9 ● | 2,5 ● | 2,3 ● | 2,5 ● | 1,6 ● | 4.152 | | ● | | | |
| Universität der Bundeswehr München | – | 8,8 ● | 1,8 ● | 2,5 ● | 2,3 ● | 2,2 ● | 2.593 | | ● | ● | ● | ● |
| Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena | ▼ | 8,7 ● | 2,6 ● | 2,3 ● | 2,0 ● | 1,8 ● | 4.700 | I III | ● | ● | ● | ● |
| Private Universität Witten/Herdecke* | ▼ | 8,7 ● | 1,9 ● | 2,3 ● | 2,1 ● | 2,4 ● | 1.776 | | ● | ● | ● | ● |
| Munich Business School* | – | 8,6 ● | 2,1 ● | 2,3 ● | 2,5 ● | 1,7 ● | 600 | | ● | | | |
| SRH Hochschule Heidelberg* | ▲ | 8,6 ● | 2,0 ● | 2,3 ● | 2,4 ● | 1,9 ● | 3.091 | | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule Zittau/Görlitz | – | 8,5 ● | 2,3 ● | 2,0 ● | 2,3 ● | 1,9 ● | 3.500 | | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule Hof | – | 8,4 ● | 2,2 ● | 2,2 ● | 2,2 ● | 1,8 ● | 3.300 | III | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule Merseburg | ○ | 8,4 ● | 2,2 ● | 2,3 ● | 2,4 ● | 1,5 ● | 2.895 | | ● | | | |
| Hochschule Landshut | – | 8,3 ● | 2,5 ● | 2,3 ● | 2,0 ● | 1,5 ● | 4.726 | II | ● | ● | ● | ● |
| Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden | ▲ | 8,2 ● | 2,3 ● | 2,2 ● | 2,2 ● | 1,5 ● | 3.315 | II | ● | ● | | ● |
| Fachhochschule Stralsund | – | 8,1 ● | 2,3 ● | 2,3 ● | 2,1 ● | 1,4 ● | 2.424 | II III | | | | |
| Hochschule Emden/Leer | ▲ | 8,1 ● | 2,1 ● | 2,0 ● | 2,3 ● | 1,7 ● | 4.364 | | ● | | | |
| Technische Universität Clausthal | ▼ | 8,0 ● | 1,9 ● | 2,4 ● | 2,2 ● | 1,5 ● | 4.624 | III | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule für angewandtes Management* | – | 7,9 ● | 2,0 ● | 1,9 ● | 2,0 ● | 2,0 ● | 2.400 | | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule für Fernsehen und Film München | ▲▲ | 7,8 ● | 2,2 ● | 1,6 ● | 2,1 ● | 1,9 ● | 397 | | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule Coburg | – | 7,7 ● | 2,0 ● | 1,8 ● | 2,4 ● | 1,5 ● | 4.500 | III | | | | |
| Hochschule Offenburg | ▲ | 7,7 ● | 1,7 ● | 2,2 ● | 2,1 ● | 1,7 ● | 4.300 | III | ● | ● | ● | ● |
| Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen | ▼ | 7,6 ● | 2,2 ● | 1,9 ● | 2,0 ● | 1,5 ● | 4.800 | I | ● | ● | | ● |
| Universität Flensburg | ▼ | 7,3 ● | 1,7 ● | 1,9 ● | 2,2 ● | 1,5 ● | 4.828 | III | ● | | | |
| Cologne Business School* | – | 7,2 ● | 1,9 ● | 1,6 ● | 1,9 ● | 1,8 ● | 1.200 | | | | | |
| Hochschule Bremerhaven | ▼▼ | 7,2 ● | 1,6 ● | 2,0 ● | 2,1 ● | 1,5 ● | 3.169 | II | | | | |
| Hochschule Aschaffenburg | – | 6,9 ● | 1,5 ● | 1,3 ● | 2,0 ● | 2,1 ● | 3.182 | | | | | |
| Jacobs University Bremen* | ▼▼ | 6,9 ● | 2,1 ● | 1,3 ● | 2,0 ● | 1,5 ● | 1.357 | | ● | | | ● |
| Hochschule Konstanz | – | 6,8 ● | 1,9 ● | 1,6 ● | 1,7 ● | 1,6 ● | 4.689 | | ● | | | ● |
| Hochschule Albstadt-Sigmaringen | – | 6,7 ● | 1,8 ● | 1,8 ● | 1,6 ● | 1,5 ● | 3.182 | | ● | ● | ● | ● |
| Theologische Hochschule Ewersbach Kronberg-Forum* | – | 6,7 ● | 2,1 ● | 1,2 ● | 1,9 ● | 1,5 ● | 43 | | | | | |
| Hochschule Rhein-Waal | – | 6,6 ● | 1,8 ● | 1,8 ● | 1,5 ● | 1,5 ● | 4.000 | | ● | | | |
| Psychologische Hochschule Berlin* | – | 6,4 ● | 1,6 ● | 1,2 ● | 1,6 ● | 2,0 ● | 85 | | ● | ● | ● | ● |
| Universität Vechta | – | 6,4 ● | 1,7 ● | 1,6 ● | 1,6 ● | 1,5 ● | 4.031 | III | | | | |
| Wilhelm Löhe Hochschule* | – | 5,7 ● | 1,3 ● | 1,4 ● | 1,2 ● | 1,8 ● | 41 | | | | | |

■ Fachhochschule ■ Universität ■ Kunst-/Musikhochschule * private Hochschule
 ▼ / ▲ Abnahme/Zunahme um 0–10% zum Vorjahr ▼▼ / ▲▲ Abnahme/Zunahme um 10–20% zum Vorjahr ▼▼▼ / ▲▲▲ Abnahme/Zunahme um 20–30% zum Vorjahr
 ▼▼▼ / ▲▲▲ Abnahme/Zunahme um mehr als 30% zum Vorjahr ○ keine Veränderung – kein Vorjahreswert
 ● vorbildliche Leistungen ● durchschnittliche Leistungen ● Leistungen mit deutlichem Verbesserungspotenzial ● hoher Anteil ● mittlerer Anteil ● geringer Anteil

Anmerkungen: N = 50. – In das Ranking sind nur Hochschulen mit weniger als 5.000 Studierenden eingeflossen. – Die erzielten Punktwerte sind nicht mit denen der anderen Größenklassen-Rankings vergleichbar, da sich die Vergleichsgruppe jeweils unterscheidet. – Die römischen Ziffern bei der EXIST-Förderung indizieren einen Erfolg in der jeweiligen EXIST-Förderphase. – Bei der Art der Gründung wird unterschieden nach Anteil der Teamgründungen (Team), der Gründungen mit Wissenstransfer von der Hochschule in die Gründung (WTT), der Gründungen mit schutzrechtlichen Fragestellungen (Schutz) sowie der Gründungen mit der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft (KG). Die unterschiedlichen Ausprägungen für den Anteil der Gründungsarten ergeben sich über eine Quartilsbildung. Ein hoher Anteil bedeutet dabei, dass der Anteil zu den oberen 25 Prozent aller Anteile zählt. Ein geringer Anteil zeichnet sich analog dadurch aus, dass sich der Anteil innerhalb der unteren 25 Prozent aller Anteile bewegt.

Quelle: Stifterverband Gründungsradar 2013, Hochschulbefragung.

besondere in der Gründungsphase relevant. Die Angebote der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) finden sowohl in der Gründungs- als auch in der Wachstumsfinanzierung wenig Anwendung bei den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft. Es besteht der Bedarf, neue Finanzierungsinstrumente stärker an der Zielgruppe auszurichten bzw. vorhandene besser anzupassen.

Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft legen meist keinen Schwerpunkt auf die Schaffung von Beschäftigung bzw. die Branche ist hierauf nicht ausgerichtet (siehe auch Konrad 2013). Daher sind Förderprogramme mit dem Ziel, Beschäftigungswachstum zu schaffen für die KuKw nicht sinnvoll bzw. meist nicht anwendbar. Es besteht daher ein Bedarf und auch ein Bedürfnis von Seiten der Akteure der KuKw, andere Bewilligungskriterien oder Bewertungsmaßstäbe für Erfolg und Innovation anzuwenden.

Der Großteil aller Gründungen benötigt finanzielle Mittel bis ca. 10.000 Euro, was sich im kleinteiligen Segment befindet. Der Kapitalbedarf ist daher meist unterdurchschnittlich. Es besteht ein erheblicher Bedarf an Mikrokrediten, die in einem vereinfachten Prozedere zügig zu bearbeiten sein müssen. Es zeigt sich zudem, dass beidseitig Hemmungen und Unkenntnis sowie Barrieren zwischen Akteuren der KuKw und Finanzinstituten

bestehen, was einen großen Bedarf an Wissensvermittlung impliziert. Die Studie zeigt auch, dass Beratungsangebote (vor allem im ländlichen Raum) wenig bis gar nicht genutzt werden. Hierdurch besteht weiterer Nachforschungsbedarf nach den Gründen und wie Beratungsangebote besser an die Klientel kommuniziert (auch an die Berater) werden können. Im Rahmen der Studie wurde auch für RLP festgestellt, dass die elf Teilbereiche eine sehr hohe Diversifizierung innehaben. Dies zeigt sich bereits an den elf unterschiedlichen Teilbereichen und den insgesamt ca. 78 Unterbereichen. Einheitliche Aussagen, welche die gesamte „Branche“ Kultur- und Kreativwirtschaft in RLP stärkt, sind nur bedingt möglich. In RLP fällt vor allem ein sehr starker Designbereich als auch der hohe Anteil des Kunsthandwerks auf.

Schlussendlich ist festzustellen, dass je urbaner die Region ist, umso stärker gewinnen institutionelle Beratungs- und Förderangebote an Bedeutung, indem diese umso stärker genutzt werden. Im ländlichen Raum werden diese weniger nachgefragt, obwohl diese nicht weniger bedeutend oder von Vorteil für den Gründungserfolg sind (vgl. auch Graeme 2009). Es stellt sich daher die Frage, ob gerade im ländlichen Raum im Gegensatz zu Ballungsgebieten verstärkt Unterstützungsstrukturen für die Kultur- und Kreativwirtschaft aufgebaut werden sollten.

LITERATUR

- Achleitner, A.-K., Braun, R., Kohn, K. (2011):** New venture financing in Germany: Effects of firm and owner characteristics, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81 (3), S. 263–294.
- Cassar, G. (2004):** The financing of business start-ups, in: *Journal of Business Venturing* 19 (2), S. 261–283.
- Chaston, I., Sadler-Smith, E. (2012):** Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries, in: *British Journal of Management* 23 (3), S. 415–432.
- Coleman, S., Cohn, R. (2000):** Small Firms` use of Financial Leverage: Evidence from the 1993 National Survey of Small Business Finance, in: *Journal of Business and Entrepreneurship* 20 (3), S. 81–98.
- Deutscher Bundestag (2008):** Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode, Berlin (Drucksache 16/7000).
- Graeme, G. L. (2009):** From cultural quarters to creative clusters: creative spaces in the new city economy, in: Legner, M. (ed.): *The sustainability and development of cultural quarters: international perspectives*, Stockholm: Institute of Urban History, S. 32–59.
- Fraser, S., Lomax, S. (2011):** Access to Finance for Creative Industry Businesses, hrsg. von: Department for Business and Innovation & Skills (BIS) und Media and Sport (dcms) Department for Culture (Final Report May 2011).
- Fronz, C., Konrad, E. D. (2013):** Cultural and Creative Start-ups – Eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse auf die Finanzierungsstruktur in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Conference Paper G-Forum – Forum Gründungsfor-schung – 17th Annual Interdisciplinary Entrepreneurship Conference, Koblenz (2013) – prämiert mit dem „Cultural Entrepreneurship Award 2013“ in der Kategorie „Best Scientific Paper“.
- Konrad, E. D. (2014):** Nachhaltige Förderungs- und Finanzierungsmaßnahmen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz, Abschlussbericht eines Forschungsprojekts zum Unterstützungs-, Förderungs- und Finanzierungsbedarfen sowie zu den Förderungs- und Finanzierungsverhalten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung des Landes Rheinland-Pfalz, iuh – Institut für unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz.
- Konrad, E. D. (2013):** Cultural Entrepreneurship – The Impact of Social Networking on Success, in: *International Journal Creativity and Innovation Management. CIM*, Vol. 22 Nr. 3, S. 307–319.
- Konrad, E. D. (2010):** Kulturmanagement und Unternehmertum, Stuttgart.
- Konrad, E.D., Walter, A., Gemünden, H. G. (2010):** Einfluss des Beziehungspromotors auf die Etablierung von Kulturunternehmen – Eine empirische Untersuchung von Möglichkeiten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 5 (3), S. 289–313.
- Söndermann, M. (2012):** Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2011, hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin.
- Söndermann, M., Backes, C., Arndt, O., Brünink, D. (2009):** Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland, Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Forschungsbericht Nr. 577).
- Swedberg, R. (2006):** The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna, in: *J Cult Econ* 30 (4), S. 243–261.
- Werner, A. (2011):** Abbruch und Aufschub von Gründungsvorhaben: Eine empirische Analyse mit den Daten des Gründerpanels des IfM Bonn. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 209.

EINE FÜR ALLE? - EIGNET SICH EINE BUSINESSPLANVORLAGE AUCH ZUR UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGSFINDUNG?

Michael Reiß, Jochen Schenscher, Lothar Steiger



Diplom-Betriebswirt (FH) Michael Reiß
Absolvent der Hochschule Mainz, kommt aus der Praxis des Marketings und Vertriebs und war u.a. in der Investitions- und Konsumgüterindustrie tätig. Er ist Inhaber der Unternehmensberatung 1stCONCEPT und des CONCEPTEMverlages sowie Lehrbeauftragter der Hochschule Mainz in den Fachbereichen Wirtschaft und Technik.

E-Mail: michael.reiss@hs-mainz.de



Diplom-Kaufmann Jochen Schenscher
ist selbstständiger Unternehmensberater mit dem Spezialgebiet Vertrieb. Er war in unterschiedlichen Funktionen, sowohl im Vertrieb der Konsumgüterindustrie als auch in der Unternehmensberatung tätig.



Diplom-Betriebswirt (FH) Lothar Steiger
ist an der Hochschule Mainz als Lehrkraft für besondere Aufgaben in den Bereichen IT-Anwendungen, Statistische Analysen, DV-gestütztes Controlling sowie Unternehmensplanspiele tätig.

E-Mail: lothar.steiger@hs-mainz.de

Wer sich mit einem unternehmerischen Vorhaben beschäftigt, wird mit einer Vielzahl von Begriffen wie Businessplan, Business Planning, Geschäftsplan oder Unternehmenskonzeption konfrontiert. Im Folgenden soll unter anderem diskutiert werden, ob sich all diese Begriffe auf das gleiche, etwa einen Businessplan beziehen. Ist unter „business planning“ das Erstellen eines Businessplans, eines Geschäftsplans und einer Unternehmenskonzeption zu verstehen? Oder steht „business planning“ nur für die Tätigkeit des „Businessplanschreibens“? Oder ist eine differenziertere Verwendung der Begriffe und Tätigkeiten empfehlenswert?

Zur näheren Klärung haben wir nachstehende Fragenkomplexe in den Vordergrund gestellt: Ist eine Businessplanstruktur für den Planungsprozess eines unternehmerischen Vorhabens die richtige Vorlage? Ist diese Vorlage für die Entscheidungen von Unternehmern wie Geldgebern gleichermaßen geeignet? Also „eine für alle“ – oder könnte der undifferenzierte Gebrauch einer Businessplanvorlage sogar unternehmerische Fehlern nach sich ziehen?

1. Kann die Verwendung von Businessplanvorlagen zu unternehmerischen Fehlern führen?

Der Begriff „Businessplan“ ist heute in aller Munde, doch erst nach der Jahrtausendwende hat er große Breitenwirkung in Deutschland erfahren. Wesentliche Gründe dürften wohl der Internet-Hype mit den damals aufgekommenen Businessplan-Wettbewerben sowie die Einführung der Ich-AG gewesen sein. Bald wurde der Businessplan in der breiten Öffentlichkeit, mangels besseren Wissens, als zentrales Planungsinstrument für die Gründung von Unternehmen angesehen. Bei genauerer Hinsicht ist festzustellen, dass es nicht „die eine“ Businessplanstruktur gibt, sondern von Banken, Institutionen und weiteren Akteuren unterschiedliche Businessplanstrukturen vorgelegt werden.

Nachfolgend wollen wir einige der oft genutzten Businessplanstrukturen aufzeigen und wesentliche Punkte daraus ableiten.

1.1 Businessplan – für welchen Einsatzbereich?

Der Businessplan ist aus verschiedenen Gründen nur bedingt geeignet, eine unternehmerische Idee zu entwickeln. Einen ersten Ansatz/Aufschluss diesbezüglich gibt die Antwort auf die Frage: „Wer hat den Businessplan erfunden?“.

Der Businessplan in seiner heute meist genutzten Form ist eine „Erfindung“ der Banken. Die Businessplan-Strukturen dienen den Banken dazu, unternehmerische Vorhaben seitens der Kreditnachfrager komprimiert, verständlich und eindeutig dargestellt zu bekommen. Sie sind nicht dazu gedacht, unternehmerische Ideen und Vorhaben konzeptionell und strategisch

zu entwickeln. Vielmehr folgt der potenzielle Geldgeber seinem Bedürfnis, verschiedene Vorhaben konzentriert und effizient zu sichten und eine Entscheidung für das eine oder andere Kreditengagement treffen zu können.

Beispielhaft dafür ist im Folgenden die Struktur des KfW-Businessplans aufgezeigt:

Checkliste 1 - Geschäftskonzept/Businessplan

1. Geschäftsidee

- Was ist Ihre Geschäftsidee (Produkt oder Dienstleistung)?
- Welchen Nutzen hat Ihr Angebot?
- Wie bekannt ist Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welchen Service bieten Sie?
- Was bieten Sie im Unterschied zu anderen Wettbewerbern?
- Warum soll jemand Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kaufen?

2. Persönliche Voraussetzungen

- Welche schulische bzw. berufliche Ausbildung haben Sie?
- Welche Fähigkeiten haben Sie (nicht), um ein Unternehmen zu führen?
- Besitzen Sie ausreichende kaufmännische Kenntnisse?
- Ist Ihre berufliche Qualifikation für eine Selbstständigkeit ausreichend?
- Welche Erfahrungen haben Sie in der Branche Ihres Unternehmens?
- Welche finanziellen Verpflichtungen haben Sie?
- Wie ist es um Ihre Gesundheit bestellt?
- Wer hilft Ihnen bei Krankheit oder Unfall?
- Unterstützt Ihr Partner Ihr Geschäftsvorhaben?

3. Markteinschätzung

- Welche Kunden sprechen Sie an?
- Kennen Sie die Wünsche Ihrer Kunden?
- Wie groß ist das Marktvolumen dieser Zielgruppe?
- Wie (mit welchen Maßnahmen) erreichen Sie diese Zielgruppe?
- Welche Kosten veranschlagen Sie für Ihre Marketingaktivitäten?
- Sind Sie von wenigen Großkunden abhängig?
- Haben Sie schon Kundenkontakte?
- Kennen Sie für Ihren Markt Betriebsvergleichszahlen der Kammern oder Verbände?

4. Wettbewerbssituation

- Treten Sie als einziger Anbieter in einem neuen oder als zusätzlicher in einem bereits bestehenden Markt auf?
- Wer sind Ihre Konkurrenten?
- Welchen Service bieten Sie zu welchen Preisen?
- Wo ist Ihre Konkurrenz besser/schlechter als Sie?
- Wie können Sie Ihren Kunden mehr Nutzen bieten?

5. Produktions-/Dienstleistungsfaktoren

- Wie wollen Sie Ihre Betriebsprozesse strukturieren (vom Einkauf über die Herstellung bis zum Vertrieb)?

- Welche Materialien, Maschinen, Einrichtungen brauchen Sie zur Herstellung Ihres Produktes bzw. zur Bereitstellung Ihrer Dienstleistung?
- Was benötigen Sie zum Vertrieb Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung?
- Wie stellen Sie Ihre Bevorratung sicher?
- Welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen benötigen Sie für welche Zeiträume?
- Welche Teilleistungen können Sie bei Lieferanten einkaufen?

6. Standortwahl

- Welche Bedingungen muss der Standort erfüllen?
- Kennen Sie geeignete Standorte?
- Gibt es genügend Kunden im Einzugsgebiet des Standortes?
- Wie ist die Verkehrsanbindung des Standortes?

7. Zukunftsaussichten

- Welche Ziele haben Sie sich für Ihre Firma gesetzt?
- Mit welchen Maßnahmen wollen Sie diese Ziele erreichen?
- Wie könnte die Entwicklung Ihrer Branche aussehen?
- Wie wird sich die Nachfrage nach Ihrem Angebot entwickeln?
- Rechnen Sie mit mehr Konkurrenten in Ihrem Markt?
- Wie reagieren Sie auf negative Markt-/Nachfrageveränderungen?
- Gibt es vergleichbare Branchen, die Orientierungshilfe bieten?

8. Weitere wichtige Aspekte

- Rechtsform:*
- Welche Rechtsform soll Ihr Unternehmen haben?
- Welche Gesellschafterstruktur planen Sie?
- Bei mehreren Gesellschaftern: Wer übernimmt welche Funktionen im Unternehmen?

Genehmigungen:

- Welche Genehmigungen brauchen Sie für Ihren Betrieb?
- Benötigen Sie für Ihre Tätigkeit eine spezielle Zulassung?

Flächen/Räume:

- Wie viel Gewerbefläche (Räume) benötigen Sie?
- Kennen Sie die marktüblichen Preise dafür?
- Haben Sie sich nach mietgünstigen Flächen (z.B. in kommunalen Gewerbeparks) erkundigt?

Versicherungen:

- Welche Versicherungen benötigen Sie für Ihren Betrieb?
- Welche Versicherungen sollten Sie für Ihre Familie abschließen?
- Wie sichern Sie als Selbstständiger Ihre Altersversorgung?

Abb. 1: Beispiel Businessplanstruktur KfW, Quelle: <https://www.kfw.de/Download-Center>

Businessplan-Struktur

Minimalstandards für Businesspläne bzw. deren Teilbausteine

Baustein 1 – Zusammenfassung

- Geschäftsidee kurz und prägnant beschreiben
- Marktsegment beschreiben
- Idee oder Qualifikation des Gründers in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren
- Risiken und Alternativlösungen aufzeigen
- mittel- und langfristige Ziele (z.B. Umsatz, Marktanteil)

Baustein 2 – Unternehmensform

- Rechtsform und Gründe für die Wahl (Überschuldungsproblematik durch Anlaufverluste!)
- Kapitalausstattung
- Gesellschafterstruktur und Verteilung der Anteile
- persönliche Ziele des/der Gesellschafter/s

Abb. 2: Beispiel Businessplanstruktur RKW (Auszug)

Was steht im Business-Plan?

- Zusammenfassung – Ihr Konzept auf den Punkt gebracht
- persönliche Daten
- Rechtsform und Standort
- Produkte und Dienstleistung
- Markt und Marketing
- Ausstattung
- betriebswirtschaftliche Planungen und Finanzierungskonzept

Abb. 3: Beispiel Businessplanstruktur Volksbank

DIE BAUSTEINE FÜR IHREN BUSINESSPLAN:

- Zusammenfassung (Geschäftsidee, Ziele, Risiken ...)
- Rechtsform, weitere Gesellschafter und Eigenkapitalstruktur
- Produkte und Dienstleistungen (Nutzen, Leistungsangebot ...)
- Branche und Markt (Kunden, Wettbewerber, Stärken, Standort ...)
- Marketing und Vertrieb (Angebot, Preis, Vertrieb, Werbung ...)
- Unternehmensleitung (Qualifikation, Organisation, Mitarbeiter ...)
- Planzahlen (Investitionen, Personal, Liquidität, Rentabilität)
- Finanzierung (Lebenshaltungskosten, Kapitalbedarf, Anlaufkosten)

Abb. 4: Beispiel Businessplanstruktur Sparkasse

Die vorhandenen Strukturen der Businesspläne eignen sich möglicherweise als Arbeitsunterlage für die Geldgeber, sind aber zur Entwicklung unternehmerischer Ideen weniger gut nutzbar – dafür erstellt man besser eine Unternehmenskonzeption. Exemplarisch betrachten wir den Zeitpunkt zweier Fragestellungen im Businessplan, anhand derer die geringe Tauglichkeit der Businesspläne als Vorlage für die Erstellung einer Unternehmenskonzeption sichtbar wird:

- die Frage nach der Rechtsform,
- die Frage nach dem unternehmerischen Ziel.

Die Frage nach der Rechtsform in der Konzeptionsphase eines unternehmerischen Vorhabens kann schwerlich zu Beginn der anzustellenden Überlegungen fundiert beantwortet werden. Zu viele unterschiedliche Einflussfaktoren fließen in die Entscheidung über die Unternehmensform ein, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschließend erarbeitet wurden. Dies gelingt erst mit entsprechender Fundierung, wenn die relevanten Informationen vorliegen und vorgelagerte Entscheidungen getroffen wurden. Seitens des RKW (siehe Abbildung 2, 2. Gliederungspunkt), einer Volksbank (siehe Abbildung 3, 3. Gliederungspunkt) und der Sparkasse (siehe Abbildung 4, 2. Gliederungspunkt) wird jedoch diese Art der Businessplanstrukturierung empfohlen.

Inhalte eines Businessplans

Zusammenfassung (nachfolgende Gliederungspunkte kurz, knapp, Interesse weckend)

Geschäftsidee

- So funktioniert das Geschäftsmodell
- Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmal

Gründer/-team

- Motivation für die Gründung
- Qualifikationen | Branchenkenntnisse | kaufmännische Kenntnisse
- Soziale Kompetenzen | Teamkompetenz
- Bisherige Erfolge

Markt- und Wettbewerbsanalyse

- Marktanalyse (Marktvolumen, Marktwachstum, Markttrends, Marktanteil)
- Konkurrenzanalyse (Stärken und Schwächen der Mitbewerber → eigene Wettbewerbsvorteile)
- Zielgruppenanalyse (Kunden- und Kundengruppen)

Marketingplan

- Preisstrategie
- Vertriebskanäle
- Markteintrittsbarrieren (z.B. Zulassungen, Konzessionen, Patente, etc.)
- Werbemittel

Organisation

- Rechtsform
- Organigramm (Beschreibung von Funktionen und Aufgaben im Unternehmen)
- Personalplanung
- Standort

Realisierungsplan

- Beschreibung Status Quo und Realisierungsfahrplan
- Meilensteine

Risikoanalyse

- Stärken/Schwächen | Chancen/Risiken
- Erfolgsfaktoren für die Umsetzung
- Umgang mit Schwächen und Risiken

Finanzanalyse

- Absatzprognosen und Kalkulationsgrundlagen
- Investitionen | Betriebsmittel
- Break-Even-Analyse
- Gesamtkapitalbedarf und Finanzierung

Abb. 5: Beispiel Businessplanstruktur Frankfurt School

Weitere Businessplanstrukturen zeigen auf, dass die wichtige Frage nach den unternehmerischen Zielen nicht zu Beginn gestellt wird. Beispiele hierfür sind unter anderem zu finden bei der KfW (siehe Abbildung 1) und der Frankfurt School of Finance & Management (siehe Abbildung 5, Gliederungspunkt „Realisierungsplan“).

Stellen wir uns die Frage, welchen Ablauf ein Strategie einhält, um ein Konzept zu entwickeln, zu bewerten und eine abschließende Entscheidung für oder gegen das Vorhaben zu treffen. Losgelöst von möglichen Businessplanvorlagen ist festzustellen, dass das gesetzte unternehmerische Ziel der Ausgangspunkt der Betrachtung sein muss.

1.2 Jede Zielgruppe benötigt ihre spezifische Unterlage

Ausgehend von den bisherigen Überlegungen zum Businessplan stellt sich die Frage, für welche Zielgruppe welche Unterlage ausgelegt ist und welcher Einsatzbereich für jede Zielgruppe von Bedeutung ist.

| Zielgruppe | Unterlagen | Einsatzbereich |
|----------------|------------------------|---|
| Unternehmer/in | Unternehmenskonzeption | Entscheidungsfindung für das Vorhaben |
| Unternehmer/in | Geschäftsplan | Steuerung des Vorhabens |
| Geldgeber | Businessplan | Entscheidungsfindung für die Finanzierung |
| Dritte | Businessplan | Strukturierter Einblick ins Unternehmen |

Unternehmenskonzeption

Die Unternehmenskonzeption unterliegt der Anforderung, eine unternehmerische Idee schrittweise zu einem unternehmerischen Vorhaben zu entwickeln und strategisch auf den Markt auszurichten. Weiterhin wird das Vorhaben auf Marktfähigkeit geprüft, ökonomisch bewertet, um eine unternehmerische Entscheidung für oder gegen das Vorhaben treffen zu können. Um die notwendigen Punkte in der entsprechenden Reihenfolge zu bearbeiten, ist eine Struktur hilfreich. Beispielhaft für eine solche Struktur ist im Folgenden die Leitstruktur des Strategiesystems CONCEPTEM aufgezeigt.

Aufeinanderfolgende strategische Abschnitte führen schrittweise durch den Entwicklungsprozess, was als „Strategischer Prozess“ bezeichnet werden kann. Dieser umfasst auf einander abgestimmte Einzelschritte zur Erarbeitung einer marktorientierten Konzeption eines geplanten unternehmerischen Vorhabens zur unternehmerischen (und persönlichen) Entscheidungsfindung.

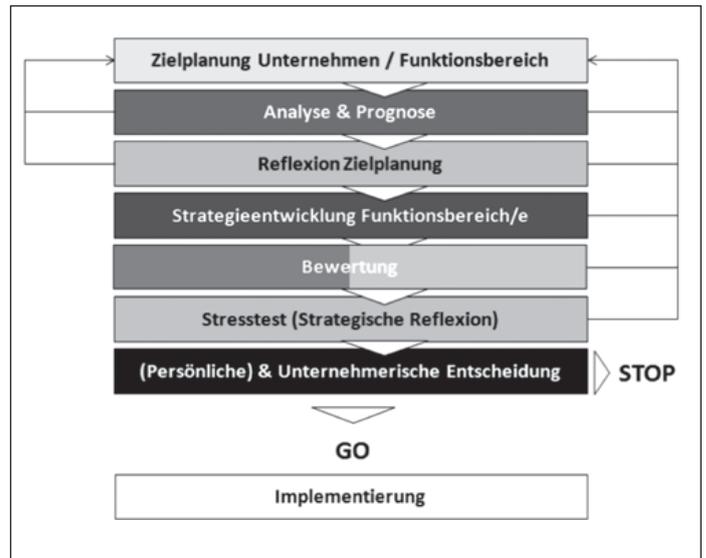


Abb. 6: Strategischer Prozess (Struktur des Strategiesystems CONCEPTEM)

Der hier aufgezeigte „Strategische Prozess“ beginnt mit der Zielplanung, um die Idee zu konkretisieren und die unternehmerischen Ziele auf der Ebene des Unternehmens oder der Funktionsbereiche festzulegen. Die Zielplanung dient als Aufgabenstellung für den folgenden Prozess. Im nächsten strategischen Abschnitt erfolgen die Analysen des Marktes, der Zielgruppen und der Konkurrenz sowie die Prognose möglicher Entwicklungen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse werden nun gegenüber der Zielplanung reflektiert. Mögliche Erkenntnisse werden in der Idee und in der Zielsetzung rückwirkend berücksichtigt. Die „Strategieentwicklung Funktionsbereiche“ beschäftigt sich mit der Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt, beginnend mit Standortwahl, Organisation, Vertrieb, Logistik und Kommunikation. Die ab-

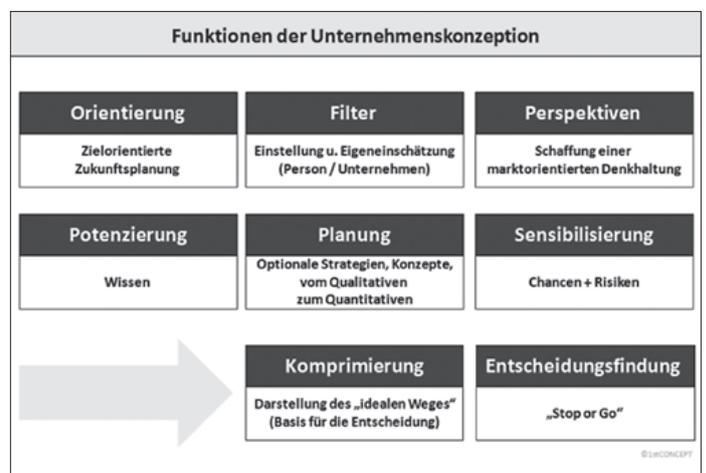


Abb. 7: Funktionen der Unternehmenskonzeption

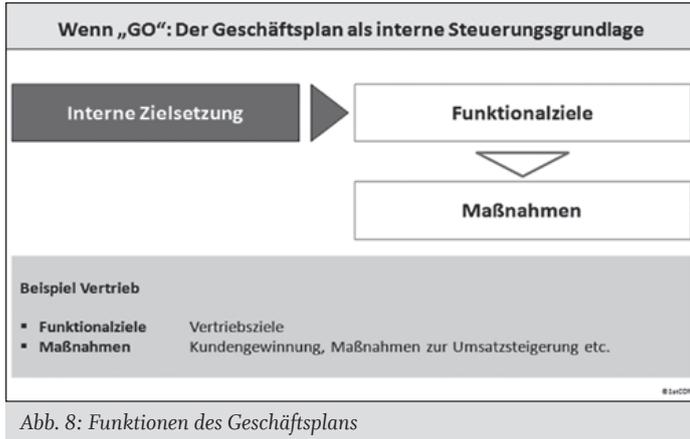


Abb. 8: Funktionen des Geschäftsplans



Abb. 9: Funktionen des Businessplans

schließende Bewertung beginnt mit der SWOT-Analyse, führt in die operative Planung hin zur ökonomischen Betrachtung. Vor der unternehmerischen Entscheidung „Stop or Go“ erfolgt die „Strategische Reflexion“, um sich die Zeit zu nehmen, das nun entscheidungsreif gestaltete unternehmerische Vorhaben nochmals intensiv zu überdenken. Abgeschlossen wird der „Strategische Prozess“ durch die unternehmerische Entscheidung „Stop or Go“.

Der dazu notwendige Gestaltungsprozess verlangt von dem durchführenden Strategen unter anderem zukunftsorientiertes Denken, das Erfassen der Komplexitäten sowie einen mehrfachen Perspektivenwechsel. Der „Strategische Prozess“ unterstützt den Durchführenden dabei durch seinen spezifischen Ablauf.

Der Unternehmenskonzeption können die in Abbildung 7 (siehe S. 53) aufgezeigte Funktionen zugesprochen werden, wobei diese nicht immer von dem Durchführenden wahrgenommen werden.

Geschäftsplan

Nur wenn eine unternehmerische Idee als umsetzungswürdig eingeschätzt wird, ist die Erstellung eines Geschäftsplans notwendig. Er wird aus der Konzeption abgeleitet und dient der internen Steuerung. Die umfangreichen Informationen daraus werden meist nicht an Dritte weitergegeben.

Businessplan

Erst und nur dann, wenn die Entscheidung getroffen wurde, eine unternehmerische Idee umzusetzen und – in den meisten Fällen – wenn externes Kapital benötigt wird, erfolgt die Erstellung eines Businessplans. Auch er wird aus der Konzeption abgeleitet. Allerdings dient er dazu, Dritten einen strukturierten Einblick in das Vorhaben zu geben sowie vornehmlich den Entscheidungsträgern potenzieller Geldgeber als Entscheidungsvorlage.

Von der Konzeption zum Businessplan

Wesentliche Unterschiede – speziell zwischen einer Konzeption und einem Businessplan – werden bei einer direkten Gegenüberstellung leicht erkennbar.

Während in der Konzeptionsphase noch in verschiedenen Optionen gedacht wird, da sie der Entscheidungsfindung dient, müssen Pläne eindeutig sein, da sie die getroffenen Entscheidungen aufzeigen und zur Umsetzung dienen.

Die Eindeutigkeit ist ein wesentliches Merkmal des Geschäftsplans und des Businessplans:

- der Geschäftsplan, um intern führen und steuern zu können,
- der Businessplan, um dem Geldgeber Sicherheit in seiner Entscheidung zu geben.

Formulierungen wie „Wenn“, „Vielleicht“, „Je nach dem“ etc. sind daher zu vermeiden, denn sie vermitteln einerseits Unsicherheit, andererseits können sie zu große Spielräume in der Umsetzung einräumen.

| Schritt 1 Unternehmenskonzeption | wenn „Go“ | Schritt 2 Businessplan |
|--|--|--|
| Entscheidung offen! | Komprimierte Darstellung des Vorhabens | Entscheidung gefallen! |
| Ziele werden formuliert, gegebenenfalls wieder verändert | | Ziele sind auf mindestens 3 Jahre definiert |
| Mehrere Wege zur Zielerreichung werden alternativ betrachtet | | Ein Weg zur Zielerreichung wird aufgezeigt |
| Beantwortung der Fragen: „Woher kommt der Umsatz?“ und „Was kostet der Umsatz?“ | | Plausible Darstellung der Umsatzplanung und der Kostenstruktur |
| Interdependenzen und Plausibilitäten werden bedacht und geprüft | | Zusammenhänge werden eindeutig dargestellt |
| Risiken und Chancen werden analysiert und konzeptionell berücksichtigt | | Es wird aufgezeigt, wie Chancen genutzt werden, Risiken begegnet wird |
| Zentrale Fragen: Ist das Vorhaben marktfähig? Ist das eigene Kapital gut angelegt? Ziel: Die unternehmerische und persönliche Entscheidung wird getroffen: „Stop or Go“ | | Ziel: Zusätzliches Kapital von Dritten zur Finanzierung und Durchführung des Vorhabens zu erhalten. |

Abb. 10: Unterscheidungsmerkmale zwischen Unternehmenskonzeption und Businessplan

2. Können „Business Planning“ und „Business Plan Schreiben“ gleichgesetzt werden?

Wie in Kapitel 1 beschrieben, ist der „Businessplan“ nicht das zentrale Planungsinstrument des Unternehmers. Dennoch scheinen die beiden Begriffe „Business Planning“ und „Businessplan“ im Deutschen inhaltlich nicht genügend unterschieden zu werden: „Business Planning“ wird oftmals als die Tätigkeit verstanden, einen Businessplan zu schreiben.

Doch was ist eigentlich in sprachlicher und ökonomischer Hinsicht unter den Begriffen „Business Planning“ und „Businessplan“ zu verstehen und wie wird in der unternehmerischen Praxis damit umgegangen?

Beide aus dem Englischen stammenden Wörter können jeweils mit mehreren deutschen Begriffen übersetzt werden, wodurch die inhaltliche Zuordnung und die ökonomische Interpretation erschwert werden.

2.1 Business Planning

Inhaltliche Zuordnung

Je nach Quelle kann man auf unterschiedliche Übersetzungen des Begriffs „Business Planning“ stoßen. Der Einfachheit halber haben wir Pons als renommiertes Wörterbuch ausgewählt, welches wie folgt übersetzt:

„Business Planning“ – Unternehmensplanung

Für die weitere Klärung des Begriffs „Unternehmensplanung“ ergab die Recherche bei Duden folgendes Ergebnis:

„Planung der Tätigkeiten eines Unternehmens zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele“

Ökonomische Interpretation

Ausgehend davon, dass „Business Planning“ mit „Unternehmensplanung“ übersetzt werden kann, steht „Unternehmensplanung“ dafür, dass in diesem Prozess die Tätigkeiten des Unternehmens geplant werden, mit denen die definierten Ziele des Unternehmens erreicht werden sollen.

Ist die Planung abgeschlossen, muss vor der Überführung in die Realität entschieden werden, ob die Umsetzung erfolgen soll oder nicht. Damit beinhaltet die „Unternehmensplanung“ bzw. „Business Planning“ nicht die finale Start-Entscheidung, ein unternehmerisches Vorhaben tatsächlich umzusetzen, das Vorhaben zu vertagen oder zu verwerfen!

Diese Überlegung der Trennung von Planung und Entscheidung lässt sich anhand des Regelkreises „Business Concept Management“ verdeutlichen.

Ausgangspunkt ist eine unternehmerische Idee, die in unterschiedlichsten Unternehmensphasen aufkommen kann, meist

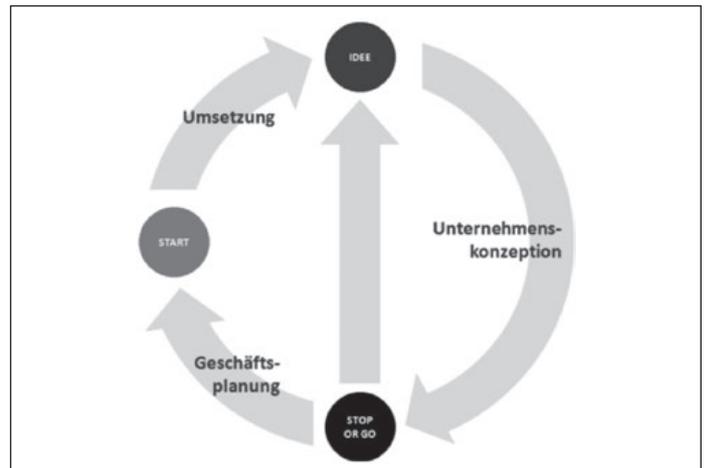


Abb. 11: Der Regelkreis „Business Concept Management“

vor dem Hintergrund von Gründung, Expansion, Nachfolge/Übernahme oder auch Krisen und Reorganisationen, aber auch die üblichen unternehmerischen Situationen wie den Launch und Re-Launch eines Produktes betreffen kann. Also grundsätzlich dann, wenn „neu gedacht“ werden sollte, da der Erfolg in der Zukunft liegt (vgl. Reiß/Schenscher/Mussel 2014).

Der Regelkreis unterteilt die Unternehmensplanung in zwei Phasen:

Die Phase der „Unternehmenskonzeption“, die mit der unternehmerischen Grundsatzentscheidung für oder gegen das Vorhaben, also mit „Stop or Go“ endet.

Die Phase der „Geschäftsplanung“, die mit der unternehmerischen Entscheidung über den „Startzeitpunkt“ endet, also vor dem Beginn der tatsächlichen Umsetzung.



Abb. 12: Unternehmensplanung (Business Planning) und Umsetzung

Anschließend beginnt mit der Entscheidung „Start“ die Phase der Umsetzung auf Basis der Umsetzungsplanung, die im Rahmen des Soll/Ist-Vergleichs wichtige Erkenntnisse liefert und die weitere Planung beeinflussen kann. Diese Rückwirkung führt wieder zum ersten Entscheidungspunkt des Regelkreises „Idee“. Sie kann die Idee bestätigen oder wirkt darauf ein, diese zu modifizieren und gar zu stoppen.

2.2 Businessplan

Kann „Business Planning“ – also Unternehmensplanung – inhaltlich tatsächlich gleichgesetzt werden mit dem Schreiben eines Businessplans?

Um hierauf Antworten zu finden, setzen wir uns im ersten Schritt mit der zeitlichen Einordnung des Businessplans auseinander. Dies zielt auf die Frage ab, zu welchem Zeitpunkt die Erstellung eines Businessplans sinnvoll erscheint. Im zweiten Schritt setzen wir uns mit der Frage auseinander, auf welche Zielgruppe der Businessplan im Schwerpunkt ausgerichtet ist.

Erstellung des Businessplans in zeitlicher Hinsicht

Um die Frage zu beantworten, zu welchem Zeitpunkt der Unternehmensplanung der Businessplan eine entscheidende Rolle spielt, greifen wir erneut auf den Regelkreis „Business Concept Management“ zurück. Hier ist zu erkennen, dass ein Businessplan erst dann relevant wird, wenn nach Abschluss der Unternehmenskonzeption die unternehmerische Entscheidung für das Vorhaben gefällt wurde und die Nutzung von externem Kapital in Betracht gezogen wird. Entfallen diese beiden Aspekte, kann auf die Erstellung eines Businessplans verzichtet werden.

Somit fällt der Businessplan in die zweite Phase der Unternehmensplanung, die im Regelkreis Business Concept Management als „Geschäftsplanung“ bezeichnet ist.

Zielgruppenspezifische Einordnung des Businessplans

Wie schon unter Kapitel 1.2 aufgezeigt, ist zu erkennen, dass die von Kreditinstituten zur Verfügung gestellten Businessplanvorlagen unterschiedlich strukturiert sind. Offenbar sind diese Strukturen den internen Anforderungen von Geldgebern unterworfen, um das jeweilige unternehmerische Vorhaben fundiert beurteilen und die Risiken einschätzen zu können. Weiterhin lassen die Gliederungen aufgrund ihres Aufbaus erkennen, dass sie für den Prozess einer Unternehmensplanung nur bedingt nutzbar sind.

3. Fazit

3.1 Zweckentfremdung vermeiden

Erfahrungsgemäß werden Businessplangliederungen häufig als Vorlagen zur Erstellung von Unternehmenskonzeptionen zweckentfremdet – vor allem im Gründungssektor. Da in diesem Bereich oftmals betriebswirtschaftlich und in der unternehmerischen bzw. strategischen Planung Ungeübte agieren, kann diese Zweckentfremdung Planungsfehler fördern, die auf die Strukturen der Businessplanvorlagen zurück zu führen sind.

In den Businessplanvorlagen fehlt zu Beginn die Festlegung auf qualitative und quantitative Ziele. Dagegen ist in der Unternehmenskonzeption die unternehmerische Zielsetzung Ausgangspunkt, um die Bezugspunkte für die weitere Zukunftsplanung zu markieren.

Weiterhin werden Interdependenzen verschiedener Fragen im Businessplan nicht erkannt, die durch die Verteilung dieser Fragen auf unterschiedliche Kapitel entsteht. Als Beispiel dafür sei die Businessplanstruktur der KfW genannt (siehe Abb. 1), in welcher der Nutzen im 1. Gliederungspunkt abgefragt wird, die Zielgruppe – die mit dem Nutzen eng verbunden ist – aber erst im 3. Gliederungspunkt angesprochen wird. Dagegen werden in der konzeptionellen Planung Nutzen und Zielgruppe gemeinsam betrachtet.

3.2 Unternehmerische Entscheidung fundiert vorbereiten

Businessplanvorlagen sind methodisch nicht auf die unternehmerische und persönliche Entscheidung „Stop or Go“ ausgerichtet. Sie sind dafür gestaltet, unternehmerische Vorhaben, die bereits positiv entschieden sind, komprimiert für Dritte darzustellen.

Erfahrung aus der Praxis: In den vergangenen Jahren haben wir an weit über 1.000 unternehmerischen Vorhaben als Coaches mitgewirkt oder Businesspläne von Ideen begutachtet. Durch das Vorschalten einer Unternehmenskonzeption, die die unternehmerische Entscheidung in den Mittelpunkt stellt, kam ca. ein Viertel der am Coaching teilnehmenden Unternehmer/innen eigenständig zur Erkenntnis, dass eine Weiterverfolgung des Vorhabens nicht sinnvoll erscheint. Diese unternehmerische Entscheidung eines „Stop“, basierte auf den gewonnenen Erkenntnissen durch die eigene Arbeit an der Unternehmenskonzeption und der daraus resultierenden ökonomischen und persönlichen Einschätzung.

3.3 Differenziert Begrifflichkeiten kommunizieren

„Business Planning“ kann nicht mit „Businessplan Schreiben“ gleichgesetzt werden. Zur Vermeidung von Verwechslungen sollte „Business Planning“ für den Anwender mit dem deutschen Begriff Unternehmensplanung erklärt und in die zwei Phasen „Unternehmenskonzeption“ und „Geschäftsplanung“ unterteilt werden.

Wesentliche Unterscheidungskriterien zwischen „Businessplan“ und „Geschäftsplan“ sind unter anderem ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad sowie die Unterscheidung der Weitergabe von Informationen an Interne und Externe. Auch die Ausrichtung des Geschäftsplans auf die interne Organisation und Führungsstruktur bis hin zu möglicherweise unterschiedlich kommunizierten Zielsetzungen unterscheiden die beiden Planungen.

Die Differenzierung zwischen „Unternehmenskonzeption“ und „Businessplan“ hat einen nachvollziehbaren Hintergrund. Die Entscheidung eines Unternehmers „ein Vorhaben umzusetzen“ oder die Entscheidung eines Geldgebers „ein Vorhaben zu finanzieren“ werden aus verschiedenen Perspektiven getroffen. Sie bedürfen jeweils einer entsprechenden Vorbereitung, die deshalb andere Inhalte aufweist. Die verschiedenen Benennungen verdeutlichen die jeweiligen Anforderungen: Der Unternehmer erarbeitet eine Unternehmenskonzeption für sein Vorhaben, der Geldgeber fordert einen Businessplan.

LITERATUR

Reiß, M., Schenscher, J., Fischbach, S. (2014): Clever statt blauäugig – woran Unternehmen scheitern und was man dagegen tun kann, 2. Aufl., Mainz.

Reiß, M., Schenscher, J., Mussel, S. (2014): White Strategy in: Update 18, Forschung + Wirtschaft, SS 14, Hochschule Mainz, FB Wirtschaft, S. 75–80.

Internet

<http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/business+planning>, Abruf 18.10.2014.

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Unternehmensplanung>, Abruf 16.10.2014.

<http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=0>, Abruf 14.11.2014.

<https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/Checkliste-1-Gesch%C3%A4ftskonzept-Businessplan.pdf>, Abruf 09.11.2014.

<http://www.rkw-bw.de/rde/gruendung/wissenKompakt/B-Pan-Struktur.pdf>, Abruf 11.11.2014.

<https://www.sparkasse.de/firmenkunden/existenzgruendung/businessplan.html>, Abruf am 11.02.2015.

<https://www.volksbank-phd.de/unternehmenskunden/beratung/existenzgruendung/business-plan.html>, Abruf 11.11.2014.

www.frankfurt-school.de/dms/gruenderfond_ffm/downloads/Businessplan_Vorlage.pdf, Abruf 11.11.2014.

BUSINESS PLANNING IN DER LEHRE

Michael Reiß, Jochen Schenscher, Lothar Steiger

Die Sensibilisierung für unternehmerisches Denken findet zunehmend Eingang an deutschen Hochschulen. Indikatoren dafür sind die steigende Anzahl an Lehrstühlen und Instituten für Entrepreneurship sowie das verstärkte Angebot von „Business Planning“ als Teil der Lehre.

Den Einsatz von Business Planning halten wir aus mehreren Gründen für sinnvoll: Es bietet den Studierenden wichtige Impulse, sich mit unternehmerischen Denkweisen und Anforderungen auseinander zu setzen und sie zu verstehen. Es ermöglicht die Verknüpfung der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen sowie das Verstehen von Interdependenzen und bietet damit die Klammer zu dem isolierten, „scheinorientierten“ Lernen. Es erleichtert den Transfer der Theorie in die Anwendungspraxis.

Im Folgenden soll exemplarisch ein erster Eindruck vermitteln werden, mit welchen unterschiedlichen Ansätzen Business Planning in Lehrveranstaltungen durchgeführt wird. Beispielhaft sind fünf Hochschulen mit ihren Konzepten aufgeführt. Als Quellen dafür wurden die auf den jeweiligen Webseiten zur Verfügung stehenden Informationen genutzt.

1. Beispiele für den Einsatz von Business Planning an deutschen Hochschulen

1.1 Ludwig-Maximilians-Universität München

...in der Lerneinheit *START with Business Planning* bieten wir Ihnen die Chance, Ihre *Soft Skills* auf- und auszubauen und gleichzeitig an realen Gründungsprojekten die Grundlagen unternehmerischen Denkens und Handelns zu erlernen...

(<https://www.bwl.moodle.elearning.lmu.de/course/index.php?categoryid=5>, Abruf 16.10.2014)

Unter „www.entrepreneurship-center.uni-muenchen.de“ und der Überschrift „Start with Business Planning: Bachelor-Studenten unterstützen Unternehmensgründer“ wird weiter aufgeführt:

„*START with Business Planning*“ ist ein Kooperationsprojekt des *LMU Entrepreneurship Center* und der *Fakultät für Betriebswirtschaft an der LMU München* und Teil des Lehrangebotes des *LMU EC*. Unter intensiver Betreuung von Mentoren aus den beteiligten Lehrstühlen sollen die Studierenden lernen, Erfolg versprechende

Business Pläne zu entwickeln. Neben den theoretischen Grundlagen arbeiten die Seminarteilnehmer deshalb in Kleingruppen am Business Plan eines realen Gründungsvorhabens.

Um jedem Projektteam ein reales Gründungsvorhaben zur Verfügung stellen zu können, schließt die Fakultät für Betriebswirtschaft an der LMU München Partnerschaften mit außenstehenden Organisationen ab.

Im Rahmen dieser Kooperationen soll das Seminar „Business Planning“ vorhandene Businesspläne in zentralen Punkten vertiefen und den Gründern konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung dieses Plans geben.

(http://www.entrepreneurship-center.uni-muenchen.de/startwb_planning/index.html, Abruf 16.10.2014)

1.2 Hochschule Bochum

Bildungsziele

Die Seminarteilnehmenden sollen mit grundlegenden Gedanken der Unternehmensgründung vertraut sein und eine Ideenskizze/einen Businessplan präsentieren und schriftlich formulieren.

Inhalte

Ideenfindung und -bewertung, Businessplanerstellung mit folgenden Schwerpunkten: Strategieentwicklung, Management Team, Markt und Wettbewerb, Vertrieb und Kunden, Finanzplanung

Methoden

Vortrag, Medientvortrag, Entwickelndes Verfahren, Diskussion, Gruppenarbeit (arbeitsgleich), Gruppenarbeit (arbeitsteilig), Alleinarbeit, Partnerarbeit, Rollenspiel, Teamteaching, Teilnehmerberichterstattung

(http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/izk/Veranstaltungen/Unternehmensgruendung_und_Business_Planning.pdf, Abruf 16.10.2014)

1.3 Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OvGU)

Projektseminar: Social Businessplanning

Inhalt

Gelegenheitsanalyse, Strategisches Marketing, Finanzplanung und Finanzierung, Meilensteinplanung, Businessplanerstellung, Businessplanpräsentation

Die Studierenden erlernen im Praxisprojekt die Entwicklung eines professionellen Businessplans zur unternehmerischen Verwertung einer Geschäftsidee aus den Bereichen: Soziales, Kultur, Kreatives, Bildung oder Gesundheit, erwerben die Fähigkeit zur Marktanalyse, Kundenbefragung sowie die Ausgestaltung der einzelnen Elemente des Businessplans, erhalten durch die Projektarbeit die Möglichkeit, unternehmerisches Denken und Handeln insbesondere im Hinblick auf Unternehmensgestaltung am konkreten Beispiel zu praktizieren. (<http://www.uni-magdeburg.de/fjgse/node/65>, Abruf 19.10.2014)

1.4 Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut

Qualifikationsziele

Einblick in die Themen, Methoden und Denkweisen allgemeiner wissenschaftlicher Fachgebiete, Einblick in die Methoden und Denkweisen von realen Geschäftsplanungsprozessen, Ausbau von Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Präsentationstechnik usw.

Inhalte

Ideengenerierung (Theorie und Praxis) Design Thinking Prozess/ Business Model Canvas, Businessplan-Erstellung, Präsentationstechniken, Präsentation von Geschäftskonzepten (Simulation: „Pitch vor Investoren“)

(<https://www.haw-landshut.de/die-hochschule/zentrale-dienste/idee-gruenderzentrum/gruenderprogramm/lehrangebot/business-planning-studium-generale.html>, Abruf 05.03.2014)

1.5 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Business Planning

Die Seminarteilnehmer arbeiten im Team an realen Geschäftsideen und entwickeln Lösungen für spezifische Problemstellungen von Gründern bzw. gründungsinteressierten Studierenden. Mögliche Themen betreffen Fragen zur Marktabgrenzung, die Analyse von Zielgruppen und Wettbewerbern oder Finanz- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

Beschreibung

Die Geschäftsideen stammen von Wissenschaftlern der Universität Kiel und anderen Hochschulen Schleswig-Holsteins bzw. den Studierenden selbst. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den Ideenträgern und eine enge Betreuung durch die Juniorprofessur.

(http://www.entrepreneurship.uni-kiel.de/de/lehre/bachelor/copy_of_entrepreneurship-vl-ue, Abruf 16.10.2014)

1.6 Gemeinsamkeiten der Beispiele

Soweit auf den jeweiligen Webseiten alle Inhalte erkennbar sind, scheinen zwei wichtige Punkte nicht Gegenstand der Business Planning-Veranstaltung zu sein:

- Die aufgezeigten Ansätze zeigen eine Fokussierung auf Entrepreneurship, Aspekte des Intrapreneurship waren nicht zu erkennen.

- Es ist nicht ersichtlich, ob die Studierenden vor der Businessplanerstellung eine Unternehmenskonzeption erarbeiten, die die unternehmerische Entscheidung in den Mittelpunkt stellt.

2. Das Mainzer Konzept – Business Planning mit CONCEPTEM®

An der Hochschule Mainz – University of Applied Sciences ergibt sich eine besondere Situation dadurch, dass ca. 37 Prozent der Studierenden berufsintegrierend oder ausbildungsintegrierend studieren.

Deshalb wurde im Fachbereich Wirtschaft schon 2003 das Vorlesungskonzept für „Unternehmerisches Denken und Handeln“ mit den beiden Ausprägungen Intrapreneurship (unternehmerisch Denkende und Handelnde im Unternehmen) und Entrepreneurship (klassischer Unternehmer) konzipiert. Das „Mainzer Konzept“, das seinen Ursprung in der unternehmerischen Praxis hat, wird seit 2004 durchgängig eingesetzt. Entsprechend ist eine marktorientierte Unternehmenskonzeption zur strategischen und operativen Gestaltung eines unternehmerischen Vorhabens Ausgangspunkt der Unternehmensplanung. Sie dient dazu,

- die inhaltliche und ökonomische Diskussion verschiedener Lösungsalternativen für die individuellen Problemstellungen des jeweiligen Unternehmens zu ermöglichen,
- eine fundierte interne, unternehmerische Entscheidung herbeizuführen, was unter anderem bedeutet, den priorisierten Weg intern abzustimmen, darzustellen und festzuhalten,
- die Grundlage für alle weiteren internen wie externen Unterlagen zu bilden, wie Geschäfts-/Umsetzungsplan oder Businessplan.

2.1 Die Vorlesungskonzeption

Übersicht Ablauf

Die Studierenden werden im Vorfeld gebeten, über eine eigene unternehmerische Idee nachzudenken, wobei es sich um fiktive oder konkrete Überlegungen handeln kann. Die Vorhaben können sich auf die Unternehmensphasen Gründung, Expansion, Nachfolge oder auf Unternehmenssituationen wie Krise, den Launch oder den Relaunch eines Produktes beziehen. Die Studierenden entscheiden sich dann in dem jeweiligen Team für eine Idee.

Seitens der Lehrenden sollte jede von den Teams gewählte Idee zugelassen werden. Die Einflussnahme der Lehrenden auf die Ideenauswahl der Studierenden wird nach Möglichkeit vermieden. Das Hauptanliegen der Lehrkonzeption zielt auf fundiertes, nachhaltiges Lernen mit dem Transfer von Theorie nach Praxis. Die Aufgabenstellung an die Studierenden ist daher die nachvollziehbare Darstellung der unternehmerischen Entscheidung.

dung. Damit „arbeitet“ die Vorlesungskonzeption sowohl in Richtung Entrepreneurship als auch Intrapreneurship. Die unternehmerische Idee an sich wird nicht bewertet, sondern dient der emotionalen Bindung zum Lehrinhalt.

Die Studierenden erarbeiten in Teams eine reale Unternehmenskonzeption für das gewählte unternehmerische Vorhaben, prüfen die Idee auf Marktfähigkeit und bewerten sie.

Coaches und zusätzliche Referenten begleiten die Studierenden durch den gesamten intensiven Prozess der Konzeption, Planung und Entscheidung. Abschließend präsentiert jedes Team seine unternehmerische Entscheidung vor einem Gremium aus Hochschule und Wirtschaft.

2.2 Das Instrumentarium CONCEPTEM

CONCEPTEM navigiert systematisch durch notwendige Fragestellungen, um das unternehmerische Vorhaben marktorientiert zu konzipieren, betriebswirtschaftlich zu bewerten und letztendlich die Entscheidungsfindung „Stop or Go“ zu unterstützen.

„Die Ausgestaltung von CONCEPTEM regt notwendiges integrierendes Denken an: Illustrationen und spielerische Elemente fördern Kreativität, der Übergang in die ökonomischen Zahlenwelten wie Umsätze und Kosten, Analysen und Auswertungen findet fließend statt.“

Um einen breiten Zugang auch für Nicht-Ökonomen zu ermöglichen und sprachliche Barrieren abzubauen, wurde die Fachterminologie weitgehend reduziert. Dem Einsatz bei Ökonomen steht das nicht entgegen, da diese die entsprechenden Fachbezeichnungen verwenden können.

Abgrenzend zu ausschließlich virtuellen Angeboten integriert das Gesamtkonzept aus didaktischen Gründen haptische Elemente. Wechselnde haptische, visuelle und auditorische Elemente fördern das Erlebnis und die Kommunikation miteinander; die virtuellen Elemente werden in den Abschnitten eingesetzt, in denen sie für das Ergebnis förderlich sind.

Ein weiteres didaktisches Element ist es, Gedanken zur Erarbeitung der Konzeption im ersten Schritt handschriftlich zu skizzieren und festzuhalten. Weiterhin wird gefällten Entscheidungen durch die „Niederschrift“ eine entsprechende Verbindlichkeit eingeräumt. Besonders in der Teamarbeit ist diese Vorgehensweise vorteilhaft, um Übereinkunft zu erzielen.“ (Mehler-Bicher et al. 2013).

Orientierung am Regelkreis

Orientiert am Regelkreis „Business Concept Management“ sind die einzelnen Phaseninstrumente den beiden Abschnitten der Unternehmensplanung „Unternehmenskonzeption“ und „Geschäftsplanung“ zugeordnet (vgl. Reiß et al. 2014).

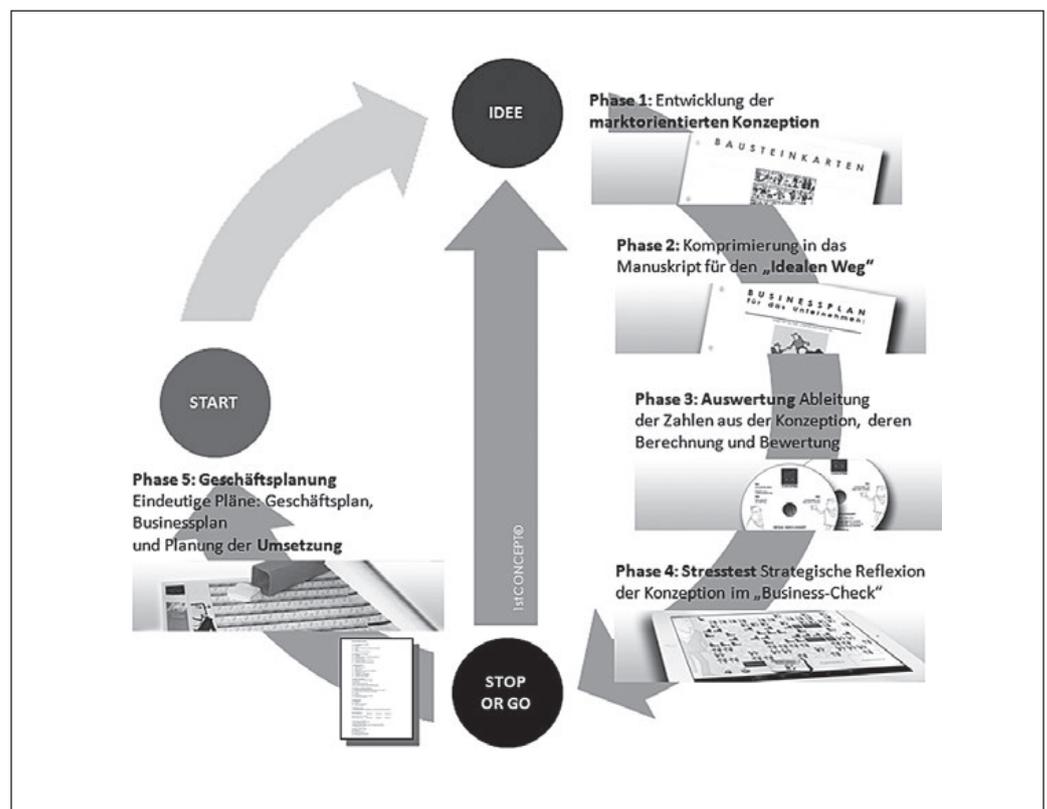


Abb. 1: Business Concept Management in der praktischen Anwendung mit CONCEPTEM

Ausgehend von dem Entscheidungspunkt 1, nämlich der Entscheidung für „ein Vorhaben und ein Ziel“ folgt die Phase der Unternehmenskonzeption. Diese ist beendet mit dem Entscheidungspunkt 2 „Stop or Go“. Hier fällt die persönliche, unternehmerische Entscheidung für oder gegen das Vorhaben. Ist die Entscheidung für ein „GO“ gefallen, folgt die Phase der „Geschäftsplanung“ mit dem Ziel, das unternehmerische Vorhaben optimal vorzubereiten. Dazu gehört auch die Kapitalbeschaffung bei Dritten, zu der meist ein Businessplan benötigt wird.

CONCEPTEM leitet durch die fünf unternehmerischen Entscheidungsphasen

Mit dieser strukturierten, im Gegensatz zur Arbeit mit Businessplanvorlagen, mehrstufigen Vorgehensweise können Fehler minimiert, Entscheidungen überdacht, Erfolge besser geplant werden. Je nach Einsatz können die Phasen variiert werden.

| | |
|-------------------|---|
| Phase 1 | Die unternehmerische Konzeption |
| Phase 2 | Das Manuskript Businessplan |
| Phase 3 | Die ökonomische Betrachtung |
| Phase 4 | Der Stresstest (Strategische Reflexion) |
| Stop or Go | Die unternehmerische Entscheidung |
| Phase 5 | Die Geschäftsplanung |

Phase 1: Die unternehmerische Konzeption

In dieser, 16 Module umfassenden Phase werden unter anderem Kreativität, zukunftsorientiertes und analytisches Denken sowie betriebswirtschaftliche und unternehmerische Intuition gefordert. Die Module geben die Struktur vor und unterstützen und leiten die Studierenden an,

- die unternehmerische Idee und die Ziele zu konkretisieren,
- die Perspektive darauf aus Sicht des Marktes einzunehmen,
- aus den Anforderungen des Marktes die Anforderungen an das unternehmerische Vorhaben abzuleiten,
- Chancen und Risiken zu betrachten,
- zielorientiert Maßnahmen zu planen und zu budgetieren.

Die Studierenden denken in dieser Phase in Alternativen und Optionen, sammeln und bewerten reale Informationen und verdichten sie zu einer Unternehmenskonzeption.

Phase 2: Das Manuskript Businessplan

Ausgehend von der Konzeption unterstützt das CONCEPTEM-Dialogsystem die Studierenden, die bisherigen Überlegungen zu komprimieren und so einen „Idealen Weg“ zur Zielerreichung zu formulieren. Neben der Verdichtung erfolgen eine Reflexion sowie die Prüfung von Plausibilitäten. Das Ergebnis: Die qualitative Beschreibung eines konkreten Planes.

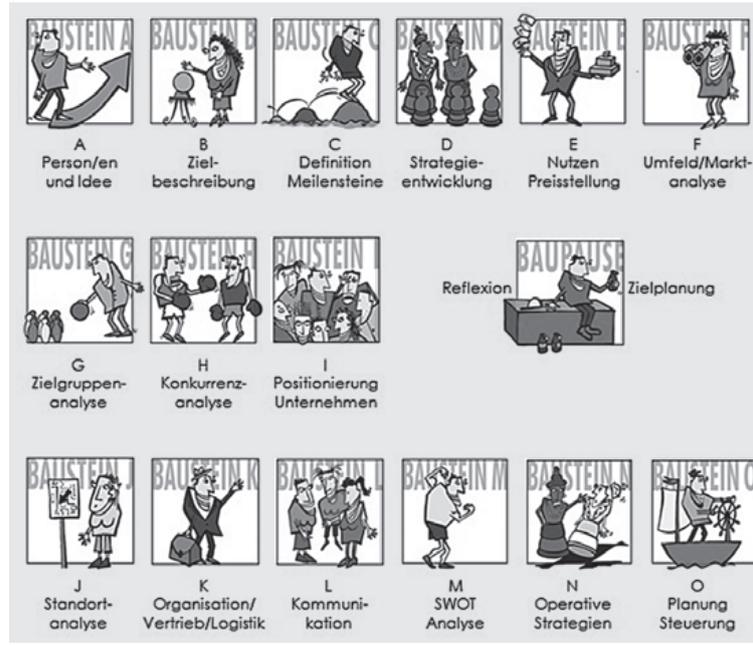


Abb. 2: Die 16 Module der unternehmerischen Konzeption

Phase 3: Die ökonomische Betrachtung

Der Plan ist eindeutig formuliert. Dies ist die Grundlage der weiteren betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Die konzeptionellen Gedanken werden in Zahlen „übersetzt“. Planungstools auf Datenträger unterstützen dabei.

Abhängig vom Vorhaben können von den Studierenden folgende Betrachtungen durchgeführt werden:

- Produktkalkulation,
- Produkt- und Sortimentsplanung mit Verkaufsdiagnose.

Bei der Auswertung des Vorhabens unterstützt ein weiterer Planungsabschnitt. Als Ergebnisse liegen vor:

- Investitionsplanung,
- Finanzierungsplanung,
- Rentabilitätsvorschau,
- Liquiditätsplanung.

Abschließend können die vorliegenden Ergebnisse überprüft werden. Dazu dienen

- ausgewählte Kennzahlen,
- Plausibilitätsprüfungen,
- bis hin zum „Szenario Plan B“.

Phase 4: Der Stresstest (Strategische Reflexion)

Es ist die Zeit kurz vor der Entscheidung. Die Präsentation muss vorbereitet, der Geschäftsplan formuliert werden. Hektik, Stress, gruppendynamische Prozesse prägen diese Phase.

Genau hier setzt der „BusinessCheck“ als „Stresstest“ an: Er zwingt Lehrende und Studierende in den Dialog, um

- Entscheidungen zu diskutieren und
- Entscheidungssituationen zu reflektieren.

Es wird gegen die eigene Planung „gespielt“ und gegen den größten strategischen Gegner: sich selbst! Im Verlauf begegnet man bis zu 70 bekannten, statistisch belegten unternehmerischen Fehlern.

Phase 5: Die Geschäftsplanung

Nach einer positiven Entscheidung für das Vorhaben, die nach der Phase 4 getroffen wird, beginnt die Vorbereitung der Umsetzung. Aus der Konzeption wird der „Geschäftsplan“ als internes Dokument abgeleitet und so verfeinert, dass er die Grundlage für die Steuerung (Controlling) in der Umsetzung bildet. Wird

externes Kapital benötigt, wird nun auch der Businessplan aus der Konzeption abgeleitet und als zielgerichtetes Dokument für Externe formuliert. Hierzu gehört auch die Erstellung eines Executive Summary.

Im Rahmen der Vorlesung wird nun von den Studierenden unternehmerisches Handeln gefordert. Sie müssen ihre jeweilige unternehmerische Entscheidung teamübergreifend treffen, präsentieren und dokumentieren.

Der „1.000-Tage-Planer“ dient als weiteres, in der Praxis bewährtes Instrument dazu, die Vorbereitung in die Umsetzung zu unterstützen. Er macht Zeitplanung optisch greifbar und stellt damit einen wesentlichen Schritt in Richtung des notwendigen Soll/Ist-Vergleichs dar – und ist damit Grundlage für das Controlling bzw. für die Steuerung des Vorhabens. Der Pla-

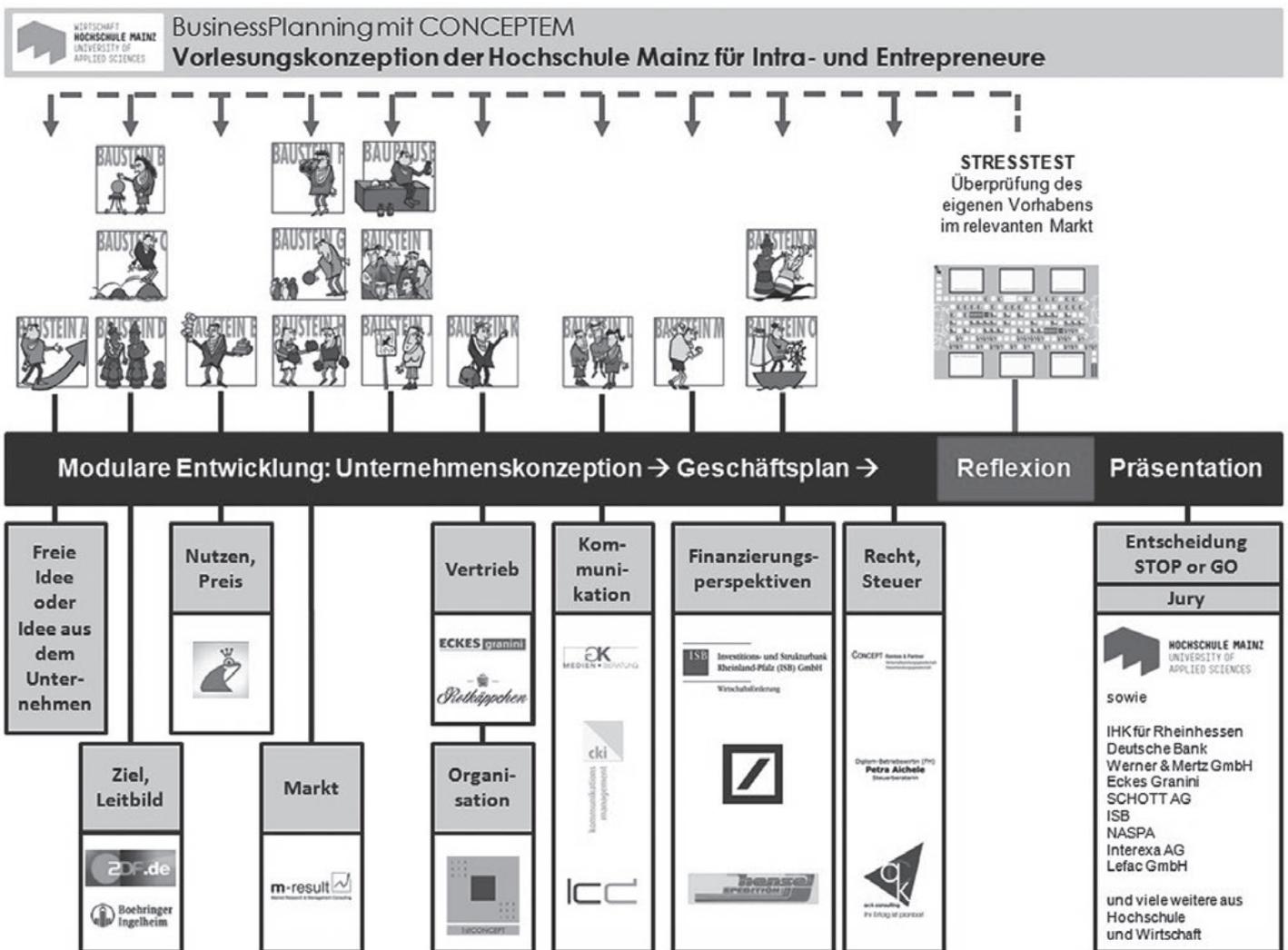


Abb. 3: Struktur und themenbezogene Zuordnung zusätzlicher Impulsvorträge aus der unternehmerischen Praxis

ner zeigt die gesetzten Meilensteine, Ziele und die wichtigsten Schritte dahin auf. So erfolgt eine zusätzliche Sensibilisierung vor allem für Zeitabweichungen und den daraus erfolgenden Steuerungsbedarf.

Auch für die weitergehende Phase des unternehmerischen Handelns – die Realisierung eines Vorhabens – bekommen die Studierenden Unterstützung. In der Vergangenheit diente dazu unter anderem die „concepticus“. Auf dieser Börse der Ideen und Konzepte konnten die Studierenden ihre vorgeprüften unternehmerischen Konzepte potenziellen Ideennehmern anbieten (siehe hierzu <https://www.conceptem.de/unternehmerische-projekte/concepticus>, Abruf 16.11.2014).

Für die Zukunft wird derzeit ein Konzept entwickelt, das die Studierenden in ähnlicher Form in der Umsetzung unterstützt. Aufgrund des hohen Anteils der berufs- und ausbildungsintegrierenden Studierenden sollen einige der in der Vorlesung konzipierten unternehmerischen Ideen der Studierenden in die Unternehmen zurückgeführt werden.

2.3 Der didaktische Rahmen des „Mainzer Konzeptes“

Die Vorlesung wird durch zwei Lehrende mit komplementärem Know-how und Kompetenzen durchgeführt. Sie unterteilt sich prozentual in folgende Arbeitsbereiche:

Ca. 10 Prozent Impulsgebung durch die Lehrenden:

- Hilfestellung,
- Diskussion,
- zeitliche Taktgebung,
- Beispiele aus der Praxis.

Ca. 40 Prozent themenbezogene Vorträge aus der Praxis durch externe Referenten/innen:

- Entrepreneur, e,
- Intrapreneure.

Ca. 50 Prozent Eigenarbeit der Studierenden, flankiert durch:

- individuelles Coaching der Lehrenden,
- Dialog mit externen Referenten/Innen.

Nachhaltiges Lernen

Durch das Verfolgen einer eigenen Idee und der damit einhergehenden emotionalen Bindung sowie der realen Vorbereitung auf die unternehmerische Entscheidung erzielt das Seminarkonzept ein besonders hohes Commitment.

Weitere Elemente, wie

- das Lernen in Kleingruppen (Teams),
- interdisziplinäres Arbeiten,
- gemeinsame Diskussion und Präsentation,

sowie die

- interaktiven Module,
- mit spielerischen Elementen,
- die individuelle Betreuung,

führen dazu, dass Lernbarrieren abgebaut werden und die Lernintensität erhöht wird.

Wissen wird verzahnt und transferiert

Über die Querschnittsfunktion der betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche hinaus werden weitere wichtige Ziele erreicht:

- Die Verbindung zwischen Theorie und Praxis,
- nachhaltiger Wissenstransfer
 - der Studierenden untereinander sowie mit
 - den Coaches (Lehrenden) und
 - den Referenten (aus der unternehmerischen Praxis oder aus der Lehre), deren
 - Impulsvorträge thematisch zugeordnet sind, wodurch ein intensiver, persönlicher Bezug
 - zur jeweiligen, eigenen Problemstellung erreicht wird,
- Bündelung von Know-how und Kreativität im betriebswirtschaftlichen Kontext.

Kompetenzen werden geweckt und gefördert

Neben der Entwicklung von Eigeninitiative wird soziale Kompetenz gefördert. In unterschiedlicher Intensität wird der Umgang mit wichtigen Aspekten des sozialen Handelns nachvollzogen:

- das Denken in Netzwerken wird entwickelt, Netzwerke werden aufgebaut und intensiviert,
- das Vorbereiten und der Umgang mit schwierigen Entscheidungen wird erlebt,
- die Vernetzung unterschiedlicher Perspektiven wird erreicht,
- eine neue Sichtweise auf das Zusammenwirken unterschiedlicher Disziplinen wird ermöglicht.

Unternehmerische Praxis wird vermittelt

Die Studierenden erkennen Grundlagen der unternehmerischen Praxis:

- eine marktorientierte Denkhaltung,
- das Denken in Innovation,
- das Fällen einer unternehmerischen (und persönlichen) Entscheidung,
- die Selbstdarstellung vor einem Gremium und die fundierte Darstellung eines Vorhabens.

Dabei lernen sie unter anderem, dass für die Vorbereitung auf ein Vorhaben und die spätere Steuerung der fundierte konzeptionelle Prozess unerlässlich ist.

Statements aus der Vorlesungspraxis

Dozentinnen – Sibylle Kunz und Prof. Dr. Caroline Flick

„Reality Planning“ – Wie fühlt sich ein Entrepreneur?

Die Veranstaltung „Business Planning“, angesiedelt im letzten Drittel des Studiums, soll die Studierenden herausfordern, sich in die Rolle eines Entrepreneurs oder eines Intrapreneurs („Unternehmer im Unternehmen“) hineinzusetzen. Aufbauend auf dem bewährten Business Planning-Konzept mit CONCEPTEM entstanden in der Gruppe BIS/B acht verschiedene unternehmerische Konzepte – vom individuell konfigurierbaren tagesfrischen Brot über ein mobiles Weidesystem für Pferde bis zum „intelligenten Schirm“, der seinen Besitzer optisch daran erinnert, dass er bei Regenwetter gerne mitgenommen werden möchte.

Stück für Stück entwerfen, planen und modellieren die Studierenden „ihre“ Idee. Mehrere Male reflektieren die Studierenden das zuvor Erarbeitete, nehmen Veränderungen vor, ja, tauschen bisweilen die komplette Idee nochmals gegen eine neue, bessere. Analog einem Spiralmodell entstehen so immer detailliertere Konzepte. Wie aus einem Stück Ton ein Gefäß entsteht, das sich bis zum Brennvorgang noch verändern kann, so schält sich hier das Unternehmenskonzept aus der Vision. Doch es bleibt nicht bei reinen Ideen – gegen Ende muss das komplette Konstrukt auch von der Zahlenseite her auf stabile Füße gestellt und schlussendlich einer Jury aus Hochschullehrern und erfahrenen Praktikern vorgestellt und gegen ihre Fragen verteidigt werden.

Diplom-Wirtschaftsinformatikerin Sibylle Kunz und Dr. Caroline Flick, Professorin für Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen, sind vom nachhaltigen Lerneffekt der Veranstaltung überzeugt und haben ihre Semestergruppe gefragt, wie die Veranstaltung bei den Studierenden ankommt.

Da es sich um eine Veranstaltung mit fünf ECTS-Punkten Gewichtung und damit 150 Stunden angenommener Arbeitsbelastung handelt, die noch dazu in ca. zwei Monaten zu erbringen sind, müssen insbesondere die BIS-Studierenden für ein gutes Zeit- und Selbstmanagement sorgen. „Wir kommunizieren vorzugsweise über WhatsApp, und da ist man wirklich dauernd beschäftigt – manchmal bekomme ich die Krise, wenn schon wieder eine Nachricht zu diesem Thema eintrifft“, meint eine Studierende, „aber man geht auch aufmerksamer durch die Welt. Neulich sah ich einen Beitrag zu unserem Themenfeld und dachte gleich: Das könnte auch unsere Idee betreffen“.

Aufmerksamkeit für bisher völlig fremde Themenfelder zu wecken – auch diesen Effekt hat Conceptem. Die Teams werden in kürzester Zeit zu „Experten“ auf ihrem Geschäftsfeld.

Umfangreiche Recherche zwischen den Vorlesungen ist nötig, um alle Bausteine souverän bearbeiten zu können.

Einige fühlen sich mit zwei bis drei Unternehmensplanungs-Veranstaltungen schon fast überfrachtet, andere empfinden hingegen den Praxisbezug und die Planungsfreiheit bei Conceptem als hilfreich. „Ich habe meine Schwester beraten, als sie sich selbständig machte. Heute weiß ich, dass ich in vielen Dingen viel genauer hätte hinschauen und an viel mehr hätte denken müssen“, meint ein Student. „Gut, dass am Ende noch einmal alles zusammengeführt wird, was man bisher gelernt hat“, war ein häufig genannter Vorteil – wobei einige auch für eher noch mehr Theorieanteile im Studium plädieren. „Es wäre schön, wenn man das Fach früher hätte und in einem Folgesemester nochmal eine verbesserte Version seiner Konzeption testen könnte“, war eine weitere Anregung.

Die immer wieder eingestreuten Praxisvorträge kommen, auch aufgrund der ganz individuellen Herangehensweisen der Referenten und der vielen anschaulichen und spannenden „Reality Stories“ sehr gut an. Kritische Fragen und rege Beteiligung der Studierenden signalisieren Interesse.

Bisweilen gibt es ein Wiedersehen am „Tag X“, der Präsentation vor der Jury, die auch für die Praktiker immer wieder ein spannendes Erlebnis ist.

Dozent – Andreas Kappel

Neue Handlungsmuster zu ermöglichen, um Kompetenzen daraus zu entwickeln – genau hier setzt Business Planning an. Oder wie es ein Studierender trefflich formulierte: „Das Business Planning hat mir inhaltlich alles abverlangt, was ich bisher im Studium gelernt habe. Endlich konnte ich das Erlernte auch praktisch anwenden. Der eigentliche Lerneffekt dabei war, dass ich was für's Leben gelernt habe.“

Studierende

„Sollte jeder Mal gemacht haben!“

„Herauslösen aus den gewohnten Denkstrukturen.“

„Gutes Klima, gute gruppendynamische Prozesse, interessante Gespräche und Erfahrungen.“

„Dies ist eine Veranstaltung, die Kreativität fordert und zulässt.“

„Unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen werden verbunden.“

„Im Laufe des Nachdenkens werden Prozesse/Abläufe klar, kritisches Hinterfragen von ‚selbstverständlichen‘ Annahmen.“

„Zeigt Probleme zwischen Ideenentwicklung und Umsetzung.“

„Guter methodischer Ansatz mit Struktur und langfristiger Wiederwendbarkeit.“

„Der Lernerfolg war zu spüren. Klasse. Weiter so!!!“

„Idee war überzeugend, wir standen mit Herzblut dahinter.“

Unterschiedliche thematische Schwerpunkte können gelegt werden

Die Lehrkonzeption und die Lehr- und Lernmittel sind variabel einsetzbar, so dass im Rahmen des Business Planning unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden können. Beispiele dafür:

- Unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliches Handeln,
- Marktorientierte Unternehmensführung,
- Angewandte Betriebswirtschaft,
- Strategisches Management,
- Innovationsmanagement,
- Einführung Controlling.

Fit für die berufliche Zukunft

Sowohl „Abhängige Beschäftigung“ als auch „Selbstständigkeit“ stellen Optionen der beruflichen Zukunft dar. Zudem wird diskutiert, dass die zukünftige Arbeitswelt neue Anforderungen stellen wird, zu denen auch ein möglicher Wechsel zwischen beiden Optionen gehören kann.

Anwendungsrelevanz

Die Studierenden lernen, Ideen und Vorhaben strukturiert auf Machbarkeit zu prüfen und diese – bei positiver Einschätzung – weiter in die Umsetzung zu führen. Die Teilnehmer/Innen verfügen über eine Methodik, künftige unternehmerische Vorhaben eigenständig zu entwickeln und zu prüfen.

2.4 Die Lernformen

Brainstorming, Partnerarbeit, Gruppenarbeit, Projektarbeit

Die Teams der Studierenden, bestehend aus mindestens drei und maximal vier Personen, werden per Los bestimmt, um neue Netze zu bilden. Jedes Team entwickelt unternehmerische Ideen bzw. prüft Vorhaben, die sich die einzelnen Teammitglieder im Vorfeld überlegt haben. Das Team einigt sich auf ein Vorhaben.

Neben der Gruppenarbeit im definierten Team finden in diesem Projekt Brainstorming und Partnerarbeiten in unterschiedlichen Konstellationen und auf eigene Initiative statt.

Vortrag, Lehrgespräch, Dialog, Coaching, Diskussion

Die Teams werden durchgängig von zwei Lehrenden (Coaches) betreut. Diese arbeiten direkt in und mit den einzelnen Teams. Kurze Impulsvorträge zeigen die nächsten Schritte auf, die von den Studierenden anhand der Lernmittel jederzeit nachvollzogen werden können.

Themenbezogen zugeordnete Vorträge durch externe Referenten ermöglichen eine zusätzliche Praxisorientierung und -vertiefung. Nach ihrem Vortrag stehen die Referenten den einzelnen Teams als Diskussionspartner und Informationsgeber zur Verfügung.

Zusätzlich wird eine Kontaktfläche auf informeller Ebene geschaffen und es werden Einblicke in reale Berufsbilder vermittelt.

Stresstest (Strategische Reflexion)

Vor der endgültigen Entscheidung werden die Studierenden aufgefordert, ihre bisherigen Überlegungen zu reflektieren. Dazu übertragen die Studierenden ihre eigene Planung in den „BusinessCheck“: Umsätze, Kosten, Preisstellung, Anzahl Einheiten.

Präsentation

Abschließend präsentiert jedes Team seine unternehmerische Entscheidung „Stop“ oder „Go“ vor einem Gremium aus Wirtschaft und Hochschule. Alle möglichen Entscheidungen werden gleichwertig behandelt. Die Präsentationen sind auf zehn Minuten pro Team begrenzt und werden beendet durch eine Fragerunde der Jury zum unternehmerischen Vorhaben und der getroffenen Entscheidung.

3. Fazit

Soweit ersichtlich, konzentrieren sich die Business Planning Konzepte der aufgezeigten Hochschulen auf den Bereich Entrepreneurship. Die Erarbeitung einer Unternehmenskonzeption vor der Erstellung eines Businessplans sowie die Notwendigkeit, die unternehmerische Entscheidungsfindung selbst in den Mittelpunkt zu stellen, konnten in den vorliegenden Ausführungen nicht erkannt werden. Anscheinend stehen der Businessplan und dessen Erstellung im Fokus der Veranstaltungen, zum Teil auch als Diskussionsgrundlage mit Gründer/innen.

Im Gegensatz dazu deckt das „Mainzer Konzept“ Entre- und Intrapreneurship gleichermaßen ab, was unserer Ansicht nach den aktuellen und künftigen beruflichen Anforderungen der Studierenden entgegen kommt. Weitere Merkmale des „Mainzer Konzeptes“ sind im Folgenden beispielhaft aufgeführt.

3.1 Eckpunkt „Unternehmerische Entscheidung“

Im Mainzer Konzept verstehen wir „Business Planning“ als Unternehmensplanung. Dabei ist Planung kein Selbstzweck, sondern dient hier der Vorbereitung der Entscheidung über eine unternehmerische Idee. Die konzentrierte Herbeiführung der Grundsatzentscheidung „Stop or Go“ über ein individuelles Vorhaben der Studierenden ist der Kernpunkt der Vorlesung.

Ob die Studierenden nun als Entrepreneure ein eigenes Unternehmen aufbauen oder übernehmen, ob sie als Intrapreneure in einem Unternehmen unternehmerisch agieren – die Phase der Entscheidungsvorbereitung, der Moment der Entscheidung, den wir „Punkt der Einsamkeit“ nennen, die Entschei-

dung, ein „Stop“ des Vorhabens zuzulassen und als Erfolg zu verstehen, all das ist Rüstzeug für ihre berufliche Tätigkeit.

3.2 Eckpunkt „Wissenstransfer“

Zusätzlicher Praxisbezug wird durch thematisch zugeordnete Impulsvorträge erreicht. Sie führen nicht nur zusätzliches Praxiswissen hinzu, sondern geben die Möglichkeit, eigene Lösungen mit der unternehmerischen Realität zu vergleichen, nachzufragen und Unterschiede bewusst wahrzunehmen.

3.3 Eckpunkt „Erleben und verstehen“

Das Vorlesungskonzept verlagert die Lehre im Schwerpunkt in die Teams der Studierenden, die ihre eigenen Ideen und Vorhaben konzipieren. Das damit verbundene Coaching erfordert von Seite der Lehrenden ein entsprechend hohes Maß an Engagement und praktisches Unternehmens-Know-how vor allem in der direkten Diskussion mit den Studierenden.

Die kritische und intensive Auseinandersetzung mit der eigenen unternehmerischen Idee und den relevanten Märkten, den unterschiedlichsten Vermarktungsansätzen, wie auch den Chancen und Risiken, führen dazu, bisher Gelerntes in die Praxis transferieren zu können. Die Studierenden werden dazu hingeführt, die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des eigenen Vorhabens interpretieren zu können, um geplante Aktivitäten strategisch zu durchdenken und zielorientiert zu verändern.

Zum Höhepunkt dieser Vorlesung gehört die Abschlusspräsentation der Studierenden vor einer hochkarätigen Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit der Darlegung der jeweiligen unternehmerischen Entscheidung.

Durch die bisher kaum gekannte Realitätsnähe dieses Lehrkonzepts in Verbindung mit der emotionalen Bindung der Studierenden an ihre eigenen Ideen, der selbstständigen Lösungssuche und der Diskussion innerhalb der Teams werden hervorragende Lehrerfolge erzielt. Den Rahmen dafür schaffen das evaluierte „Mainzer Konzept“, das intensive Coaching der Lehrenden und die themenbezogenen Impulsvorträge durch Praktiker/Innen aus dem Unternehmensalltag.

LITERATUR

Mehler-Bicher, A., Reiß, M., Schenscher, J., Steiger, L. (2013): Reality Planning, in: Beyer, A., Rathje, B. (Hrsg.): Methodik für Wirtschaftswissenschaftler, München, S. 221–233.

Reiß, M., Schenscher, J., Fischbach, S. (2014): clever statt blauäugig – woran Unternehmen scheitern und was man dagegen tun kann, 2. Aufl., Mainz.

Internet

http://www.entrepreneurship-center.uni-muenchen.de/startwb_planning/index.html, Abruf 16.10.2014.

http://www.entrepreneurship.uni-kiel.de/de/lehre/bachelor/copy_of_entrepreneurship-vl-ue, Abruf 16.10.2014.

http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/izk/Veranstaltungen/Unternehmensgruendung_und_Business_Planning.pdf, Abruf 16.10.2014.

<http://www.uni-magdeburg.de/fgse/node/65>, Abruf 19.10.2014.

<https://www.bwl.moodle.elearning.lmu.de/course/index.php?categoryid=5>, Abruf 16.10.2014.

<https://www.conceptem.de/unternehmerische-projekte/concepticus>, Abruf 16.11.2014.

<https://www.haw-landshut.de/die-hochschule/zentrale-dienste/idee-gruenderzentrum/gruenderprogramm/lehrangebot/business-planning-studium-generale.html>, Abruf 05.03.2014.

GRÜNDUNGEN AUS HOCHSCHULEN

Sabine Hartel-Schenk

Gründungen aus der Wissenschaft stellen ein wichtiges Instrument für den Transfer von Wissen und Technologie aus der Hochschule in die Wirtschaft und damit für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region dar. Durch akademische Unternehmensgründungen werden neue Arbeitsplätze geschaffen, insbesondere in innovativen Geschäftsfeldern. Ebenso können innovative Ausgründungen Bindeglieder zwischen Forschung und angewandter Wissenschaft und dadurch auch einen Motor für die Wissensgesellschaft darstellen (Wright et al. 2004).

Im Vergleich zu anderen Ländern, wie z.B. den USA, haben Gründungen aus Hochschulen in Deutschland nur einen vergleichsweise geringen Anteil am Gesamtgründungsgeschehen. Nach den Erhebungen von Amorós und Bosma (2014) sowie Sternberg et al. (2013) zum weltweiten Gründungsgeschehen belegt Deutschland mit einer Gründungsquote von 5 Prozent im Jahr 2014 bzw. 5,3 Prozent im Jahr 2013 Platz 20 unter den 24 innovationsbasierten Ländern. Hierbei schneiden wissens- und technologiebasierte Gründungen allenfalls durchschnittlich ab.



Dr. Sabine Hartel-Schenk

ist Referentin für Forschungsförderung und Technologietransfer an der Hochschule Mainz und Ansprechperson für die forschungsinteressierte Professorenschaft sowie auch für externe Partner, die an den Kompetenzen der Hochschule interessiert sind. Als Leiterin des hochschulübergreifenden Gründungsbüros in Mainz begleitet sie insbesondere Gründer/innen mit innovativen Ideen auf dem Weg für ein EXIST-Gründerstipendium.

E-Mail: sabine.hartel-schenk@hs-mainz.de

Es stellt sich die Frage, warum es in der Bundesrepublik Deutschland nicht mehr Gründungen aus der Wissenschaft gibt zumal an den Hochschulen viele innovative Ideen entstehen, die in innovative Unternehmensgründungen umgesetzt werden könnten. Die Gründe hierfür scheinen vielfältig. Hierbei werden die fehlende Finanzierung, aber auch die mangelnde Grün-

Gründungsbüro

Das Gründungsbüro Mainz ist eine hochschulübergreifende Einrichtung von Hochschule, Universität und Universitätsmedizin Mainz. Finanziert wird es über EU-Drittmittel (Programm EFRE), kofinanziert durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz.

Ziele: Sensibilisierung für die Gründung als Karriereoption, Förderung von (Aus-)Gründungen aus der Wissenschaft

Zielgruppe: alle Hochschulangehörigen sowie Alumni

Organisation: Zentrale Geschäftsstelle an der Hochschule Mainz zudem an allen drei Standorten eine Anlaufstelle für Gründungsinteressierte

Kostenfreie Serviceangebote:

- Vielfältige Informationen zum Thema Gründung
- Veranstaltungen, Workshops
- Individuelle Beratung und Begleitung von Gründungsprojekten
- Unterstützung bei der Antragstellung auf öffentliche Finanzierung
- Kontakte zu externen Partnern

Kontakt:

www.gruendungsbuero-mainz.de

facebook.com/gruendungsbueromainz



GRÜNDUNGSBÜRO
UNI|HS|UNIMEDIZIN
MAINZ

dungsneigung, sowie die Skepsis hinsichtlich der Erfolgchancen genannt (Sternberg et al. 2013). Während etwa 35 Prozent der befragten Personen in der obigen Studie gute Aussichten für ihre Gründung sehen, glauben immer noch mehr als ein Drittel der Befragten, dass sie selbst über keine ausreichenden Fähigkeiten für die Umsetzung ihres Gründungsvorhabens verfügen. Die Autoren vermuten gerade hier Schwächen für den Gründungsstandort Deutschland und sehen die Vorbereitung auf die unternehmerische Selbstständigkeit als Aufgabe von Schulen und Hochschulen an, da Forschung und Lehre zu den Kernaufgaben einer Hochschule gehören. Auch Frank et al. (2013) sehen bei Hochschulen die Möglichkeit, Gründungsinteressierte durch entsprechende Angebote explizit zu fördern. Andererseits ist das Vorhandensein von Unternehmergeist eine wichtige Voraussetzung, damit Studierende oder WissenschaftlerInnen den Weg in die Selbstständigkeit wählen. Hierzu ist zunächst der Aufbau gründungsfördernder Strukturen an den Hochschulen nötig, denn nur durch die Kultur des gelebten „Academic Entrepreneurship“ an Hochschulen selbst kann eine Sensibilisierung für Gründungen aus der Wissenschaft geschaffen und vermittelt werden (Konrad 2007). Wenn es um die Etablierung des „Gründergeistes“ an Hochschulen geht, kann Deutschland noch viel von den USA lernen, wie Harhoff feststellt (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014). Er sieht die Entrepreneurship-Ausbildung als einen wesentlichen Bestandteil des Curriculums für alle an, damit Studierende die Gründung als Karriereoption schon frühzeitig kennen lernen. Diese Gründungsausbildung muss nach Wagner (2006) breiter aufgestellt werden und vernetzt denken, denn bislang hat die Entrepreneurship Education nahezu ausschließlich Studierende der Wirtschaftswissenschaften im Fokus.

Schon vor vielen Jahren hat die Bundesregierung die große Bedeutung von Gründungen aus dem Hochschulsektor erkannt und ein umfangreiches Förderprogramm aufgelegt. Mit dem EXIST-Programm werden seit dem Jahr 1998 eigens die Existenzgründungen aus der Wissenschaft sowie auch die Etablierung von Gründungskultur in Hochschulen oder Universitäten gefördert (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014). Mit diesem Programm konnten große Fortschritte erreicht werden. Die Hochschule Mainz hat inzwischen drei EXIST-Gründungsstipendien erfolgreich eingeworben. Aktuell wird ein hochschulübergreifendes Team von einem Alumnus der Fachrichtung Mediengestaltung und einer Alumna der Johannes Gutenberg-Universität, Publizistik, durch die Projektleitung des Gründungsbüros betreut. Da das Team einen Platz im Gründungsinkubator der Hochschule innehat erfolgt die Betreuung gemeinsam mit dem Gründungsscout.

Neben EXIST wurden Ende der späten 1990er und frühen 2000er Jahre Gründungsprogramme der Länder entwickelt, Gründungslehrstühle gestiftet und verschiedene Gründerfonds zur Finanzierung von Gründungsvorhaben eingerichtet (Hemer et al. 2010).

Der klassische Ausgründungsanlass ist die Weiterentwicklung der Ergebnisse einer wissenschaftlichen Arbeit, z.B. einer Masterarbeit, Dissertation oder Habilitation, oder auch von Arbeiten, die auf einem Patent basieren (Hemer et al. 2010). Gerade bei diesen so genannten Spin-offs¹ besteht für Hochschulen die Möglichkeit der Gründungsförderung, indem sie sich an Unternehmensgründungen aus dem innovativen, technologischen Umfeld beteiligen. Dies kann zudem für die Hochschule selbst einen Nutzen darstellen, wie z.B. Pluspunkte bei Hochschul-Rankings, Gewinnung eines neuen F&E-Partners oder Förderung der beruflichen Karriere von Absolventen oder Mitarbeiter/Innen.

Die verschiedenen Ausprägungen der Gründungsförderung an Universitäten wurden bereits seit einigen Jahren evaluiert und vergleichend dargestellt (Schmude et al. 2011). Im Jahr 2012 hat der Stifterverband mit dem Gründungsradar erstmals auch (Fach-)Hochschulen in diese vergleichende Darstellung mit einbezogen (Frank et al. 2013). In dieser Studie wurde ferner nicht nur die Vielfalt der akademischen Gründungsförderung aufgezeigt, sondern vielmehr auch Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Unternehmergeistes an Hochschulen gegeben, um die Kultur des „Academic Entrepreneurship“ voranzutreiben. An den Erhebungen haben sich bundesweit 104 der Hochschulen und Universitäten beteiligt. Die Hochschule Mainz erhielt, damals noch als Fachhochschule Mainz, mit einem 5. Platz unter 36 kleinen Hochschulen die Auszeichnung als eine von TOP 25 Prozent Hochschulen mit Vorbildcharakter. Ebenso wurden die gründungsfördernden Aktivitäten an der Hochschule Mainz exklusiv als Best-Practice-Beispiel portraitiert (Frank et al. 2013). Im diesjährigen Gründungsradar konnte die Hochschule Mainz mit einem 4. Platz unter nun 50 kleinen Hochschulen ihr gutes Ergebnis vom Vorjahr sogar noch verbessern (Grave et al. 2014).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gründungsförderung sowie die Schaffung eines Gründergeistes im Interesse von Hochschulen liegen sollten. Es ist in den letzten Jahren hierzu schon viel erreicht worden, wobei insbesondere im Bereich innovativer Ausgründungen noch Nachholbedarf besteht; stellen diese doch einen nicht unerheblichen Wirtschaftsfaktor für die Region dar.

Aus dem Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz gibt es eine Reihe interessanter Beispiele für eine gelungene Gründung. Von diesen sollen drei exemplarisch porträtiert werden. Sie zeigen, wie eine innovative Idee erfolgreich im eigenen Unternehmen umgesetzt werden kann.

1 Gründungen direkt aus der wissenschaftlichen Forschung werden als Ausgründungen (Spin-offs) den Gründungen allgemein (Start-ups) gegenüber gestellt.

Sprachoffensive

(Sarah Betzel)

„Erfolgreiche Globalisierung erfolgt nur, wenn wir uns verstehen“, ist das Motto unter welchem Sarah Betzel, Alumna der Betriebswirtschaft, die *sprachoffensive* im September 2013 gegründet hat. Schon während des Studiums der Amerikanistik und Wirtschaftspädagogik an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz hat Sarah Betzel in einem Weiterbildungsinstitut Wirtschaftsenglisch unterrichtet und später auch die Fachbereichsleitung „Sprachen“ inne gehabt. Als dieses Institut vor zwei Jahren geschlossen werden sollte, kam sie auf die Idee, es selbst zu übernehmen und komplett neu auszurichten, denn „die Fachgruppe Sprachen sollte weiter bestehen bleiben“.

Die Motivation, dass Selbstständigkeit eine Karriereoption für sie darstellte, kam Sarah Betzel spätestens durch ihre erfolgreiche Teilnahme am COEUR-Projekt* im Jahr 2012 und die Prämierung ihrer Präsentation als die beste dieses Kurses. Angeregt durch die Beratung im hochschulübergreifenden Gründungsbüro Mainz hat sich Sarah Betzel kurze Zeit später auf der nationalen Gründermesse „ignition“ erstmals strategisch mit der Thematik auseinandergesetzt. Parallel zu den Vorlesungen des folgenden Wintersemesters hat sie ein Gründercoaching mit E.U.L.E. e.V. absolviert. „Das war sehr anstrengend, nach der Vorlesung ins Coaching zu gehen. Aber dadurch habe ich relativ zügig einen Businessplan erstellt, eine Marktanalyse durchgeführt, Strategien für die Übernahme des Unternehmens erarbeitet und einen Darlehensantrag erstellt.“ Praktisch ein Jahr nach der COEUR-Prämierung hat Sarah Betzel das Weiterbildungsinstitut offiziell übernommen, welches sie nun sukzessive nach ihren eigenen strategischen Schwerpunkten umbaut. Der Grundstein für die *sprachoffensive* war gelegt.

Zielgruppe sind Unternehmen, unter anderem auch Institute der Gesundheitswirtschaft, die sich mit den Themen Fachkräftemangel, demografischer Entwicklung und globaler Tätigkeit beschäftigen. Diese möchte die junge Chefin der *sprachoffensive* auf ihrem Weg der globalen Entwicklung mit ihren Kompetenzen unterstützen. Sarah Betzel spricht ihre möglichen Kunden gerne persönlich an, geht es bei ihr doch um die Verbindung von Sprache und Wirtschaft. Durch das Gründungsbüro hat sie in Kathrin Dupré, Absolventin der Kulturwissenschaften der Universität Mainz, eine wertvolle Mitstreiterin gefunden, die

eine ähnliche Gründungsidee mit Fokus auf der Vermittlung von interkultureller Kompetenz verfolgt. Aufgrund ihrer unterschiedlichen eigenen Kompetenzen ergänzen sich die beiden Frauen hervorragend für die strategische Weiterentwicklung der *sprachoffensive*. „Es geht nicht nur darum, die Sprache zu verstehen, sondern auch den Umgang mit gesellschaftlichen Gepflogenheiten anderer Kulturen.“ Dadurch sollen einerseits MitarbeiterInnen vorbereitet ins Ausland gehen können, andererseits ist es auch sehr wichtig, z.B. internationale Telefonkonferenzen mit unterschiedlichen Partnern weltweit gut vorzubereiten. „Wenn Sie bei Chinesen in einer Telefonkonferenz Witze reißen, führt dies schnell zu geschäftlichen Irritationen.“

Wird Sarah Betzel nach den Herausforderungen gefragt, so nennt sie an erster Stelle die faire Gestaltung der Übernahme und totale Umstrukturierung. Die frühere Studentin war jetzt plötzlich Chefin des Unternehmens, was einerseits für sie sehr viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit der ehemaligen Vorgesetzten bedeutete. Andererseits war es für sie aber auch von Vorteil, das Wissen der langjährigen Vorgesetzten, insbesondere bei Vertragsgestaltungen, zu nutzen. Diese war ihr auch eine gute Unterstützung bei der Kombination von erfolgreicher Beendigung des Studiums und der Unternehmensübernahme.



Unternehmen

auf einen Blick:

- **Gründerin:** Sarah Betzel, Absolventin Hochschule Mainz (Bachelor BWL)
- **Sprachoffensive – Sprachen leben lernen**
- **Leistungen:** sprachoffensive bietet Unternehmen die Kombination aus branchenspezifischen Sprachtrainings mit interkultureller Kompetenz
- **Zielgruppe:** Unternehmen
- **Standort:** Mainz, Alte Gärtnerei 1
- **Offizielle Gründung/Unternehmensübernahme** zum 01.09.2013
- **Mitarbeitende:** zwei sowie acht freischaffende Trainer im Team
- **Mentorinnen an der Hochschule Mainz:** Dr. Sabina Hartel-Schenk und Patricia Nagel (Gründungsbüro Mainz)

www.sprachoffensive.de

sprachoffensive))
Sprachen Leben Lernen

* COEUR: Competence in EuroPreneurship, Projekt der Hochschule Mainz im europäischen Verbund mit fünf weiteren Hochschulen



Factorship GmbH

(Simon Dörr)

Die Factorship GmbH mit der Dachmarke „Grünes Herz“ wurde Ende 2012 von Simon Dörr schon während des Masterstudiums gegründet. Der Bachelorabsolvent der Betriebswirtschaftslehre der Hochschule Mainz hat inzwischen an der Frankfurt School of Finance & Management noch den Master of Finance erfolgreich beendet.

Sensibilisiert für die Gründungsoption wurde Simon Dörr bereits während seines Bachelorstudiums durch Kontakte zum iuh-Institut für Unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz. Das Unternehmen Factorship GmbH hat er zunächst als Strategieberatungsunternehmen gegründet. Die ersten Projekte waren im Bereich 3D-Druck und gedruckter Elektronik. In dieser Zeit hatte er sich an das hochschulübergreifende Gründungsbüro Mainz gewandt. Auf die Idee des Flaschenbrot ist er eher durch Zufall gestoßen. Das Büro lag in einer mittelständischen Druckerei, die Freunden gehörte. Als Weihnachtspäsent der besonderen Art für seine Kunden hat Simon Dörr in diesen Räumlichkeiten die hauseigene Familienrezeptur für leckeres Dinkelvollkornbrot in Flaschen gefüllt. Das Interesse an diesem Flaschenbrot war enorm und immer mehr Kunden haben das originelle Brot aus der Flasche nachgefragt. „Ich habe mich daraufhin kurzerhand dazu entschlossen, die Idee auszubauen, u.a. auch weil ich ein großes Potenzial im Bereich der Bio-Lebensmittel sehe. Die Kombination von biologischer Feinkost und Geschenkartikel macht Flaschenbrot zu etwas ganz Besonderem. Dass die Zutaten von lokalen Landwirten stammen und das Flaschenbrot in unserer Manufaktur von Hand abgefüllt wird, ist dabei nur das i-Tüpfelchen.“

Inzwischen vertreibt Simon Dörr drei verschiedene Brotbackmischungen in der Flasche unter der Marke „Flaschenbrot“ mit der Dachmarke „Grünes Herz“: Ein Dinkelvollkornbrot mit Sesam und Sonnenblumenkernen, ein Kürbiskernbrot mit Champagnerroggen und Gelbweizen sowie ein Grillbrot mit Röstzwiebeln und Kräutern der Provence. Darüber hinaus gibt es auch eine Mischung für einen Rotweinkuchen in der Flasche, den „Flaschenkuchen“. Dieser ist eine gute Geschenkidee in Verbindung mit dem passenden Rotwein, den die Factorship GmbH ebenfalls anbietet. Das Ganze gibt es natürlich auch mit individuellem Etikett für Firmenkunden sowie im Präsentkorb.

Als Kernzielgruppe für „Grünes Herz“ sind Konsumenten identifiziert worden, die Nachhaltigkeit und Gesundheitsbewusstsein stark in ihrem Lebensstil pflegen. Diese Menschen sind per se jedoch keine homogene Zielgruppe, sondern zeichnen sich durch sehr hybrides Verhalten aus. Der ideale Musterkunde von „Grünes Herz“ ist weiblich, zwischen 30 und 40 Jahren alt, lebt im urbanen Milieu, verfügt über ein überdurchschnittliches Haushaltseinkommen und zählt zum so genannten Bildungsbürgertum. Momentan werden Flaschenbrot und Flaschenkuchen insbesondere über verschiedene Bio- und Geschenkkläden sowie online bei DaWanda vertrieben.

Mittlerweile besteht das Team aus vier Mitarbeiter/Innen und hat größere Räumlichkeiten bezogen. Als Geschäftsführer ist Simon Dörr im Prinzip für alles verantwortlich von Einkauf, Produktion, Marketing und Verkauf bis zur Strategieplanung. Seine Freundin ist eine innovative Kraft für die weitere Produktentwicklung. Ein Schüler unterstützt tatkräftig beim Füllen der Flaschen und der Vater wird in Zukunft die Buchhaltung übernehmen.

Die größte Herausforderung ist für Simon Dörr mit Sicherheit, auch in schlechten Zeiten weiterzumachen und nicht aufzugeben. Nach seinen Erfahrungen gibt es regelmäßige Situationen, bei denen man an der Idee zweifelt. Vor allem muss der Vertrieb regelmäßig neu überdacht werden. Seine Lösung ist der positive Blick in die Zukunft.

Unternehmen auf einen Blick:

- **Gründer:** Simon Dörr, Absolvent Hochschule Mainz (Bachelor BWL), Frankfurt School of Finance & Management (Master of Finance)
- Factorship GmbH mit Dachmarke „Grünes Herz“
- **Produkt:** Flaschenbrot, alle Zutaten in der form-schönen Flasche handgeschichtet und kinderleicht in der Zubereitung
- **Zielgruppe:** Alle, die das Besondere lieben
- **Standort:** Langenlonsheim, Naheweinstraße 199
- Gründung Ende 2012
- **Mitarbeitende:** drei

www.gruenesherz.com

Factorship
Start-up Advisory



MAPCASE

MapCase GmbH

(Dominik und Bastian Kneissl)

Dominik Kneissl, Alumnus der Hochschule Mainz im Fach Betriebswirtschaftslehre, Gründer und inzwischen Leiter des operativen Bereichs der MapCase GmbH vergleicht eine Gründung gerne mit dem Aufstieg auf den Mount Everest.

Angesiedelt ist die Geschäftsidee im jungen Themenfeld „Gamification“. Gemeinsam mit seinem Bruder Bastian hat er das Unternehmen mit der Vision gegründet, Menschen zu mehr Sport und Bewegung zu motivieren. Erreichen wollen dies die beiden leidenschaftlichen Skifahrer durch eine Verbindung von Sport und Spiel. „Wir stellten ein Konzept auf und kurze Zeit später entwickelten wir MAPtoSNOW, eine App für Skifahrer und Snowboarder, die den Sport mit ortsbasiertem Marketing verbindet.“ Mit jedem gefahrenen Pistenkilometer können die User der App Pins sammeln, die wiederum mit Coupons, z.B. von lokalen Betrieben verknüpft und gegen eine Belohnung, z.B. ein Getränk auf der Hütte, eingelöst werden können. Damit ist der Start in ein neues digitales Zeitalter im Sport- und Skitourismus für Skigebiete, Marken und Dienstleister erfolgt: Die App lockt neue Kunden in die Skigebiete und bietet Raum für individuelle Marketingaktionen. „Mit ca. 164.000 Downloads und über drei Millionen gefahrenen Pisten-Kilometern ist unsere User-Bilanz jetzt schon eindrucksvoll. Inzwischen betreiben wir auch Apps im Bereich Fahrrad und Wandern, MAPtoHIKE & MAPtoBIKE.“

Schon während des Studiums und im Rahmen diverser Praktika bei großen Unternehmen bemerkte Dominik Kneissl, dass er seinen eigenen Weg gehen möchte. Für die innovative Gründungsidee hat das Team um die beiden Kneissl-Brüder ein EXIST-Gründerstipendium des damaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) für ein Jahr erhalten und konnte dadurch die App in ein marktfähiges Produkt weiter entwickeln. Das war der Grundstein zur Gründung der MapCase GmbH im August 2011. Inzwischen besteht die MapCase GmbH aus einem dreizehnköpfigen Team. In diesem Jahr gewann MapCase den Pitch für das German Accelerator Programm des Bundeswirtschaftsministeriums und wird drei Monate vom Silicon Valley aus das USA-Geschäft starten. Einer der Investoren von MapCase ist die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) aus Mainz. Dominik Kneissl ist gerne bereit, seine Erfahrungen mit Gründungsinteressierten zu teilen und engagiert sich daher auch als Mentor im Gründungsbüro für Junggründerinnen und -gründer.

Das Produkt richtet sich an drei Zielgruppen. Auf der einen Seite müssen User für die App begeistert werden und auf der anderen die B2B Kunden. Bei der User-Zielgruppe handelt es sich um sportliche aktive Menschen im Alter von ca. 16 bis 35

Jahren, aber nach oben hin ist die Grenze offen. Umsätze generiert das Unternehmen durch den Verkauf von Wettbewerben, Medaillen und Werbeflächen an Skigebiete, Tourismusverbände, lokale Leistungsträger und die Markenindustrie. Zudem werden lokale Leistungsträger wie Hotels, Restaurants oder Geschäfte angesprochen, wo die User ihre gesammelten Pins einlösen können. So entsteht eine „Win-win-Situation“, da Kunden in die lokalen Geschäfte gelockt werden. Dritte Zielgruppe für den Vertrieb ist die Markenindustrie. Diese können in den Apps Wettbewerbe austragen lassen und so mit dem User interagieren, also Kommunikation von Werbetreibenden mit ihrer Zielgruppe. Gamification kombiniert mit location-based Marketing hat eine große Reichweite und ist effektiv.

Dominik Kneissl sieht es als eine große Herausforderung, als Student ein Unternehmen zu gründen. „Wir haben die Umsetzung unserer Idee mit Freunden begonnen und waren natürlich unerfahren. Die ersten Meter sind super, doch mit dem ersten Erfolg, liefen auch die Visionen des Teams auseinander.“ Für Dominik Kneissl hat eine Gründung verschiedene Phasen, wie eine Besteigung des Mount Everest. Die schwierigste Phase ist seiner Meinung nach, wenn man Erfolg hat. Familie, Freunde und Förderer sind die Säulen bei der erfolgreichen Realisation und Etablierung der Unternehmensgründung.

Unternehmen auf einen Blick:

- **Gründer:** Brüder Dominik Kneissl, Absolvent Hochschule Mainz (Bachelor BWL) und Bastian Kneissl (Diplom-Betriebswirt, FH)
- **MapCase GmbH**
- Geschäftsidee im jungen Themenfeld „Gamification“
- **Produkt:** Sport, Spiel, Interaktion und Belohnung
- **Zielgruppen:** Unternehmen (b2b) sowie sportliche Menschen (user)
- **Standort:** Mainz, An der Ochsenwiese 3
- Gründung in 2011
- **Mitarbeitende:** 13
- **Auszeichnungen:** MapCase gewann den Pitch für das German Accelerator Programm des Bundeswirtschaftsministeriums (2014), EXIST Gründerstipendium des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (2011)
- Förderung durch die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) in Mainz sowie durch die European Space Agency (ESA)

www.mapcase.de

LITERATUR

Amorós, J. E., Bosma, N. (2014): Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report, London.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2014): „15 Jahre EXIST“, EXIST-Tagungsband 2014, Berlin.

Frank, A., Grave, B., Hetze, P., Kanig, A. (2013): Gründungsradar 2012 – Hochschulprofile in der Gründungsförderung, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen.

Grave, B., Hetze, P., Kanig, A. (2014): Gründungsradar 2013 – Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen.

Hemer, J., Dornbusch, F., Kulicke, M. (2010): Beteiligungen von Hochschulen an Ausgründungen, eine Studie im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft. Fraunhofer-Institut für System und Innovationsentwicklung, Karlsruhe.

Konrad, E. D. (2007): Was macht einen Unternehmer erfolgreich? Erklärungsansätze unternehmerischen Verhaltens, in: Fink, M., Kraus, S., Almer-Jarz, D. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements – Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext, Schriftenreihe Institut für Managementforschung Köln e.V., Band 1, Hannover/Stuttgart, S. 249–272.

Schmude, J., Aevermann, T., Heumann, S. (2011): Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen? Ranking 2011, Düsseldorf.

Sternberg, R., Vorderwülbecke, A., Brixy, U. (2013): Global Entrepreneurship Monitor, Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2012, Hannover/Nürnberg.

Wagner, K. (2006): Gründungsausbildung in Netzwerken. Eine komparative Analyse in deutschen Hochschulen, Wiesbaden.

Wright, M., Vohora, A., Lockett, A. (2004): The Formation of High Tech University Spinout Companies: The Role of Joint Ventures and Venture Capital Investors, in: Journal of Technology Transfer, 29 (3/4), S. 287–310.

MIT LEIDENSCHAFT, NEUE PRODUKTE ENTWICKELN: HARDY TRENSCHOK ROHBAU & SONNENSCHEN - NEUE IDEEN IN DEINER STADT

Anett Mehler-Bicher

Hardy Trenschock ist Gründer durch und durch. Bereits während seines BWL-Studiums an der Universität Mainz gründete er mit einem Freund sein erstes Unternehmen; sie entwickelten für die Hochschule ein Merchandisingkonzept und vertrieben als Selbstständige entsprechende Artikel. Ihr sich daraus ergebendes erstes Modelllabel nannten sie Rohbau & Sonnenschein.

Der Name ist erhalten geblieben, auch wenn Hardy Trenschock inzwischen neue Wege geht. Auch nach dem Studium war Hardy Trenschock klar, dass er sein eigenes Unternehmen gründen und damit am Markt Erfolg haben möchte. Nach Studienabschluss konzentrierte er sich zunächst stärker auf das Agenturgeschäft und konzipierte Marketing- und Vertriebsstrategien. Parallel dazu entwickelt er sein erstes Produkt, den Goodie, sein Baby, ein Produkt nah an den Studierenden.



Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher
lehrt an der Hochschule Mainz im Fachgebiet
Wirtschaftsinformatik.
E-Mail: anett.bicher@hs-mainz.de



Hardy Trenschock

- 1977 Geboren
- 2007 Diplom-Kaufmann,
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- 2007 Gründung Rohbau & Sonnenschein
Zertifizierung zum KfW-Gründercoach

Der Goodie ist ein Gutscheineheft – jedoch ein sehr ausgefallenes. Zielsetzung war, mittels geeigneter Werbemaßnahmen die Zielgruppe Studierende zu erreichen. Hierzu ließ sich Hardy Trenschock etwas Neues einfallen. Zum einen hat der Goodie ein außergewöhnliches Layout; zum anderen wird er ganz gezielt an Erstsemester verteilt, um Neukunden für die Gutscheingeber zu generieren. Der Goodie ist in diesem Herbst in die 16. Auflage gegangen; alle 5.000 Gutscheinehefte waren innerhalb weniger Stunden vergriffen. Inzwischen erscheint der Goodie nicht nur in Mainz, sondern in vier weiteren Universitätsstädten, erfährt überall sehr regen Zuspruch und ist ein gut etabliertes Produkt.

Sein neuestes Produkt ist die Glücksrausch-Karte; sie fällt in die Kategorie Affiliate-Programme und ist ein Kombinationsprodukt. Zu der Glücksrausch-Karte gehört ein Info-Booklet aller teilnehmenden Partner in der Region. Zu dem Info-Booklet erhält der Kunde Rabattcoupons für einen ersten Einkauf. Bei allen weiteren Einkäufen kommt die eigentliche Glücksrausch-Karte zum Einsatz, die nicht personalisiert ist, dem Kunden aber immer wieder kleinere Rabatvvorteile generiert. Ziel ist nicht, dass der Kunde einmalig seinen Rabatt nutzt, wie es andere Rabatt-Anbieter tun, sondern dass der Kunde langfristig gebunden wird und von der Qualität der Glücksrausch-Partner überzeugt ist. Qualität wird also großgeschrieben; die Karte ist nicht für den Schnäppchenjäger gedacht, die von einer „Geiz ist geil“-Mentalität getrieben werden. Die Glücksrausch-Karte kostet den Kunden einmalig 19,90 Euro und ist ein Jahr gültig. Das Konzept

ist so erfolgreich, dass rund 80 Prozent aller gewonnenen Händler Jahr für Jahr erneut bei der Glückrausch-Karte teilnehmen. Viele Goodie-Partner sind auch zugleich Glücksrausch-Partner.

Sein drittes Produkt, das er erst vor Kurzem konzeptionell verändert hat, ist der Lunchmeister, ein Webportal für Unternehmen, die keinen eigenen Mittagstisch anbieten und deren Mitarbeiter täglich vor der Herausforderung stehen, ein entsprechendes Mittagessensangebot zu finden. Bis vor wenigen Monaten adressierte das Portal noch den Mitarbeiter; vor wenigen Monaten hat Hardy Trenchok dies geändert und spricht nun direkt die Unternehmen an, die über den Lunchmeister ihren Mitarbeitern einen Mittagstisch bieten möchten. Diese Neuausrichtung ist für viele Unternehmen sehr attraktiv und hat dem Portal innerhalb weniger Monate zu einer deutlich positiven Entwicklung verholfen.

Fast ein „Abfallprodukt“ im Rahmen seiner vielen Ideen ist das Magazin Mayence, das jährlich farblich differenziert erscheint und in dem sich siebzehn Unternehmen vorstellen können. Hier ist die Nachfrage interessierter Unternehmen sehr groß, da man keine Werbeanzeigen schaltet, sondern sich qualifiziert in kurzen Reportagen präsentiert. Jeder Unternehmenspartner beteiligt sich an der Hefterstellung und den Kosten, bekommt aber im Gegenzug eine Anzahl von Heften, die er an seine Kunden weitergeben kann.

Hardy Trenchok ist ein bei der KfW registrierter Gründercoach und führt häufig Beratungen für potenzielle Gründer insbesondere im Start-up Bereich durch. Methoden wie „Business Model Canvas“ setzt er aber auch immer wieder selbst ein, um sein Unternehmen und seine Produkte zu positionieren. Sein Unternehmen betreibt er allein mit drei Praktikanten und zwei Werkstudierenden, arbeitet aber darüber hinaus sehr gerne mit Freelancern zusammen, um immer wieder neue Ideen ins Unternehmen zu bekommen.

Die Entwicklung neuer Produkte ist Hardy Trenchoks Leidenschaft. Da seine Produkte sehr gut vom Markt aufgenommen werden, wird der Anteil Agenturgeschäft zunehmend geringer. „Meine Mission“, erklärt Hardy Trenchok, „ist, regionalen Partner eine Marketingqualität zukommen zu lassen, die sich ansonsten nur große Unternehmen leisten können.“

Mit seinen Produkten legt Hardy Trenchok den Fokus auf ein regionales, aber ausgefallenes Marketing mit dem Ziel einer langfristigen Kundenbindung – einerseits für ihn als Agenturpartner, aber auch für die Partnerunternehmen und ihre Kunden. Auch wenn er selbstbekennd sagt „jeden Gründerfehler schon selbst gemacht zu haben“, sieht er sich selbst auf seinem Weg mit seinem bisherigen Erfolg bestätigt und würde immer wieder genauso vorgehen.

Seinen Arbeitstag beginnt er im Regelfall um 8.00 h morgens mit einer Tasse Kaffee – entweder vor dem Rechner oder mit dem Smartphone, um sich im Internet hinsichtlich neuer Ideen inspirieren zu lassen. Auch wenn er neueste Technologien zur Entwicklung und Vermarktung seiner Produkte nutzt, gibt er leicht schmunzelnd zu, dass er sich selbst doch eher für einen Technikmuffel hält, der aber gern die Annehmlichkeiten neuer Technologien nutzt, solange sie problemlos laufen.



GRÜNDUNGSFÖRDERUNG IN RHEINLAND-PFALZ - DIE GRÜNDUNGSINITIATIVE DES WIRTSCHAFTSMINISTERIUMS

Mechthild Kern

Wer sich mit dem Gedanken trägt, in Rheinland-Pfalz ein Unternehmen zu gründen, kann auf vielfältige Angebote zur Information, Beratung und Förderung zugreifen: 31 Starterzentren der Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammern bieten Informationen und Beratung an; die Wirtschaftsförderer unterstützen – meist in Zusammenarbeit mit den örtlichen Banken und den Arbeitsagenturen – Gründerinnen und Gründer. Eine Reihe von Technologie- und Gründungszentren bieten Raum und Förderung, die Hochschulen Beratung in landesweit vier Gründungsbüros. Daneben gibt es eine Reihe von freiberuflich tätigen Unternehmensberatern und auch verschiedene Zusammenschlüsse von Start-ups, die ihre Erfahrungen austauschen. Dies ist schon eine ganze Menge – und noch längst nicht alles.

Allen Interessierten einen Überblick zu bieten über das, was es an Hilfen gibt und die Angebote dort, wo es Lücken gibt, zu ergänzen, ist ein Ziel der Gründungsinitiative des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung.

1. Information und Beratung

Im Bereich der Information und Beratung zielt das Ministerium darauf ab, bestehende Angebote transparent zu machen und sie dort zu ergänzen, wo Lücken bestehen, wie z.B. bei der Beratung freiberuflicher Gründungen, die seit 2012 gefördert werden. Die Internetseite des Wirtschaftsministeriums www.gruendungsinitiative.rlp.de informiert über das Informations- und Beratungsangebot im Land für Gründungswillige aus allen Bereichen der Wirtschaft.

Über die sozialen Netzwerke Xing, Facebook und Twitter gibt das Ministerium sowohl aktuelle Veranstaltungstermine weiter als auch Nachrichten zu Studien und Forschungsergebnissen zum Thema Gründung. Auch traditionelle Informationsbereitstellung – Broschüren wie der Gründungswegweiser – gehört zur Gründungsinitiative.

Sobald eine Gründungsidee so konkret wird, dass allgemeine Gründungsinformationen nicht mehr ausreichen, unterstützt das Ministerium eine Beratung durch freiberuflich tätige Unternehmensberater mit einem Zuschuss zu den Beratungskosten.



Mechthild Kern

ist im Wirtschaftsministerium für das Thema Unternehmensgründungen zuständig und organisiert in diesem Rahmen auch die Gründungsinitiative des Wirtschaftsministeriums.

E-Mail: gruendungsinitiative@mwkel.rlp.de

ten. Antrag entgegennehmende Stellen sind die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern sowie das Institut für Freie Berufe, Nürnberg.

2. Förderung der Finanzierung

Mit der Investitions- und Strukturbank verfügt die Landesregierung über ein Förderinstrument, das die Förderprogramme des Landes und des Bundes bündelt. Die Förderprogramme sind unter www.isb.rlp.de/de/wirtschaft/ aufgelistet.

Eine ganze Reihe der Förderangebote der ISB sind zur Finanzierung von Existenzgründungen und -übernahmen geeignet. Sie sind zum Teil miteinander kombinierbar und kumulierbar. Dies bedeutet, dass ein Vorhaben aus unterschiedlichen Programmen unterstützt werden kann. Denkbar sind beispielsweise Kombinationen von Wagniskapital und Zuschüssen aus der Technologieförderung bzw. aus dem Markteinführungsprogramm oder eine Kombination von zinsgünstigen ISB-Darlehen mit einer ISB-Bürgschaft.

Eine individuelle Beratung ist deshalb vor jeder Antragstellung unbedingt sinnvoll. Sie sollte frühzeitig erfolgen, da bei der Mehrzahl der Förderangebote die Regel gilt: gefördert werden kann nur, was noch nicht begonnen worden ist.

Die Förderangebote der ISB werden ergänzt durch die der Business Angels Rheinland-Pfalz, die innovative Gründungen unterstützen und dabei diejenigen Finanzierungslücken schließen können, die nach Ausnutzung der Förderangebote noch bestehen.

3. Innovative Gründungen

Einen Schwerpunkt legt die Landesregierung auf innovative, technologieorientierte Gründungen: Das Förderprogramm Fi-TOUR stellt Gründerinnen und Gründern Fördermittel vorrangig in der Seedphase zur Validierung und Weiterentwicklung ihrer Gründungsidee zur Verfügung.

Fünf Technologie- und Gründerzentren, die maßgeblich vom Wirtschaftsministerium finanziert werden, bieten Gründungsinteressenten Beratung und Unterstützung, vor allem jedoch auch Räume an, die zum Start in die Selbständigkeit genutzt werden können. Die fünf Zentren in Mainz, Ludwigshafen, Trier, Koblenz und Kaiserslautern werden aktuell zu regionalen Gründerzentren mit unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten entwickelt.

Auch die finanzielle Förderung setzt einen Schwerpunkt bei der Unterstützung der besonders risikoreichen Finanzierung von Innovationen als Geschäftsideen: Instrumente wie der Innovationsfonds und verschiedene Formen von Wagniskapital unterstützen vor allem innovative und technologieorientierte Gründungsvorhaben vom Start bis zur Etablierung auf dem Markt.

4. Studien – Kultur- und Kreativwirtschaft

Über Studien ermittelt das Wirtschaftsministerium, welche Gründungspotenziale in einzelnen Branchen oder bei unterschiedlichen Zielgruppen bestehen. So führte das Institut für Unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz, iuh, 2012–2013 im Rahmen der nachhaltigen Betrachtung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Kooperation mit descom – Designforum Rheinland-Pfalz die Studie „Nachhaltige Förderungs- und Finanzierungsmaßnahmen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz“ durch. Sie wurde durch das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (MWKEL) gefördert.

Die darin ermittelten qualifizierten Informationen zur Kultur- und Kreativwirtschaft sind Grundlage, um die Potenziale dieser Wirtschaftszweige durch attraktive Rahmenbedingungen auszubauen und nachhaltig zu etablieren.

5. Modellprojekte: Gründungsmotivation – IDUN – Gesundheitswirtschaft

Ausprobieren, welche neuen Wege sich eignen, um die Gründungsbereitschaft zu fördern und Gründen erfolgreich zu machen – das ist das Ziel von Modellprojekten, die das Wirtschaftsministerium fördert. Vier Modellprojekte zur Gründungssensibilisierung und Gründungsmotivation, auch unterstützt durch Mittel der EU, zielten auf die Förderung von Entrepreneurship und Gründungskultur, teilweise in Phasen, in denen Gründungsideen noch gar nicht existieren. Dazu wurden neue Methoden für die Ansprache ‚potenziell Gründungsinteressierter‘ eingesetzt und konnten unternehmerische Kompetenzen spielerisch erprobt werden.

Projekt Chancenbrille: Motivation zu Gründung aus dem Hobby heraus

Das Institut für Management der Universität Koblenz-Landau will Menschen mit einem technisch-erfinderisch geprägten Hobby ansprechen, um ihnen Hilfestellungen für mögliche Existenzgründungen aus einem Hobby heraus zu geben. Die Teilnehmer des Projektes sollen mit Beispielen erfolgreicher Hobbygründer vertraut gemacht werden, ihre unternehmerischen Potenziale und Möglichkeiten erfahren und die möglichen Wege in die unternehmerische Selbständigkeit kennen lernen.

Näheres: <http://improjects.uni-koblenz.de/chancenbrille/>

„Vulkaneifel: Land, wo die Ideen sprudeln“

In diesem Projekt regt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vulkaneifel mbH Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen dazu an, neue Geschäfts- und Gründungsideen weiter zu entwickeln. Der Fokus liegt auf den Branchen Tourismus/Gastgewerbe, Gesundheitswirtschaft, höherwertige unternehmensnahe Dienstleistungen, Handwerk und Landwirtschaft. Beispiele für berufliche Veränderungsprozesse sind der Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Familienphase, der Wunsch nach einer beruflichen Veränderung aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus oder die (drohende) Arbeitslosigkeit. Erfolgreiche Vorbilder (Testimonials) und KreativWorkstätten haben sich dabei als erfolgreiche Methoden erwiesen.

Näheres: www.ideenland-vulkaneifel.de

Deine Ideen bewegen die Zukunft

In der Region Trier werden junge Menschen im Alter von 16 bis 27 Jahren dazu angeregt, eigene Ideen für eine zukunftsfähige Region zu entwickeln und in Form kleiner Aktionen oder Projekte selbst umzusetzen. Dies ermöglicht erste persönliche Erfahrungen mit der Umsetzung eigener Ideen und das Erproben unternehmerischer Kompetenzen. Diese Aktivitäten und die

Ideenumsetzung werden durch Ideen-Coaches, ebenfalls junge Menschen, aktiv mitgestaltet und begleitet. Neu am Projekt ist die Kombination netzwerkorientierter Ansprache mit Social-Media-Techniken und bewährter Methoden zur Jugendbeteiligung und Engagementförderung. Das Projekt wurde geleitet von der e-fect dialog evaluation consulting eG, unterstützt von der Lokalen Agenda 21 Trier e.V., Ehrenamtsagentur Trier und der Wirtschaftsförderung der Stadt Trier.

Näheres: www.ideen-bewegen-zukunft.de

SEGAMO – ein Motivationskonzept für nachhaltige Existenzgründungen in Rheinland-Pfalz auf Basis des Serious Gaming

Das Vorhaben SEGAMO der Hochschule Ludwigshafen am Rhein hat erforscht, ob das Angebot eines zielgerichteten Internetspiels, des Serious Gaming, im Bereich Gründungsmotivation wirkt.

Serious Games erlauben die spielerische Erprobung der eigenen Neigungen und Fähigkeiten und machen dem Anwender die Möglichkeit der Selbstständigkeit sukzessive bewusst. Dem Spieler soll durch SEGAMO die Chance geboten werden, anhand des Serious Games sein persönliches Gründerpotenzial ausprobieren zu können. Das Vorhaben wird durchgeführt am Kompetenzzentrum Innovation und marktorientierte Unternehmensführung der Hochschule Ludwigshafen am Rhein.

Näheres: <http://www.segamo.de/>

IDUN: Integration durch Nachfolge

Während die Modellprojekte zur Gründungsmotivation insgesamt gerade abgeschlossen wurden, wurde das Projekt „IDUN: Integration durch Nachfolge“, 2014 begonnen.

Dieses Projekt mit dem Türkisch-Deutschen Unternehmerverband, TDU-Pfalz e.V., verbindet das Thema Sicherung der Unternehmensnachfolge mit der Aufgabe, Migranten auch als Unternehmerinnen und Unternehmer besser zu integrieren. Es besteht großes Interesse von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gründung von Unternehmen – schon jetzt geht nahezu die Hälfte der Unternehmensgründungen auf sie zurück. Im Projekt IDUN wird daran gearbeitet, den Kontakt der Migranten zu denjenigen Unternehmen herzustellen, die nach einer Nachfolge für ihren Betrieb suchen.

Gründungen im Gesundheitsbereich

Gesundheitswirtschaft ist ein Wachstumsbereich – mit besonderen Regeln. Die enge Verbindung dieses Wirtschaftsbereichs mit den Anforderungen aus den Regelungen des Gesundheitssystems stellen an die Gründungsinteressierten besondere Anforderungen. In diesem Modellprojekt, das gerade im Business + Innovation Center Kaiserslautern (BIC) gestartet wurde, sollen Gründungswilligen, die im Bereich der Gesundheitswirt-

schaft gründen wollen, die Voraussetzungen vermittelt werden, mit diesen besonderen Anforderungen erfolgreich umzugehen.

Näheres: www.bic-kl.de.

Wettbewerb 1,2,3 go

Als ein Beispiel für zahlreiche Wettbewerbe, die Unternehmergeist fördern und Gründungsbereitschaft wecken sollen, steht hier 1,2,3 go. Dies ist ein überregionaler Businessplanwettbewerb, der innovative Gründungsideen durch professionelles Coaching bei der Erstellung des Businessplans unterstützt. Er wird zentral von der Business Initiative a.s.b.l., Luxemburg, in Zusammenarbeit mit lokalen Anlaufstellen aus der Großregion (Saarland, Rheinland-Pfalz, Luxemburg, Lothringen und Wallonien) verwaltet. Das Land Rheinland-Pfalz fördert den Wettbewerb über die Technologiezentren in Trier und Kaiserslautern. Sie sind die erste Anlaufstelle für Interessenten. Erfüllt eine Geschäftsidee die Teilnahmekriterien, wird dem Teilnehmer ein individueller Coach zugeordnet, der bei der Erstellung eines ausgereiften Businessplans behilflich ist. Der Plan wird anschließend von Juroren bewertet. Die Sieger des Wettbewerbs erhalten Preisgelder in Höhe von bis zu 10.000 Euro.

Netzwerk für Gründungsberater

Zielgruppe der Gründungsinitiative sind nicht allein die Gründerinnen und Gründer. Seit 2012 spricht das Wirtschaftsministerium auch die institutionellen und freiberuflichen Gründungsberaterinnen und Gründungsberater an. Das Netzwerk bietet Informationen zu den Ergebnissen der Gründungsforschung an, informiert über aktuelle Förderangebote und bietet Raum für den Erfahrungsaustausch der Berater untereinander. Auch auf diesem Weg will das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung dazu beitragen, das Gründungsklima in Rheinland-Pfalz weiter zu verbessern.

KONTAKT

Mechthild Kern

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz,
Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz

gruendungsinitiative@mwkel.rlp.de

www.gruendungsinitiative.rlp.de

DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK (STAND WINTERSEMESTER 2014/2015)

| | | |
|-------------------------------|--|--------------|
| Zahl der Studierenden: | | 3.032 |
|-------------------------------|--|--------------|

| | | |
|-------|---|-------|
| davon | - männliche Studierende | 1.531 |
| | - weibliche Studierende | 1.501 |
| | - im Vollzeitstudium | 1.825 |
| | - im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual) | 1.207 |
| | - in Bachelorstudiengängen | 2.306 |
| | - in Masterstudiengängen | 725 |
| | - im Diplomstudium | 1 |

| | | |
|--------------------------------|--|------------|
| Zahl der Beschäftigten: | | 264 |
|--------------------------------|--|------------|

| | | |
|-------|--|-----|
| davon | - Professorinnen und Professoren | 68 |
| | - Lehrbeauftragte | 129 |
| | - Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten | 67 |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| Partnerhochschulen im Ausland: | | 51 |
|---------------------------------------|--|-----------|

| | | |
|-------|-----------------------------|----|
| davon | - in Europa | 36 |
| | - in Nordamerika | 6 |
| | - in Asien | 4 |
| | - in Mittel- und Südamerika | 3 |
| | - in Afrika | 1 |
| | - in Australien | 1 |

DAS STUDIENANGEBOT

Vollzeit-Studiengänge

- Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Master-Studiengang Management, M.A.
- Master-Studiengang International Business, M.A.
- Maestría Argentino-Alemana International Business | Negocios Internacionales, M.A.
- Master-Studiengang International Business in Kooperation mit der LSBU, Weiterbildung in Vollzeit, MSc
- Master-Studiengang Business Administration für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, Vollzeit/auch in Teilzeit studierbar, M.Sc.
- Master Management Franco Allemand für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, M.A.
- Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.B.
- Master-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.M.

Teilzeit-Studiengänge

- Berufsintegrierender Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft, B.A. (Start: 1. Februar 2015)
- Berufsintegrierender Master-Studiengang Management, M.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik, B.Sc.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang IT Management, M.Sc.
- Dualer Bachelor-Studiengang Medien, IT & Management, B.Sc.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Business Law, LL.M.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), M.Sc. Auditing
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Master of Taxation

MAINZ ALS GRÜNDERSTADT ETABLIEREN

Interview mit Christopher Sitte, Wirtschaftsdezernent der Stadt Mainz

Das Gründungsklima im gesamten Bundesland ist auf einem positiven Weg, lässt sich dieser auch auf die Landeshauptstadt übertragen und wie zeigt sich dieses Gründungsklima?

In den vergangenen Jahren ist die Entwicklung in der Mainzer Gründerszene sehr positiv verlaufen. Nun gilt es, durch weitere innovative Projekte der Wirtschaftsförderung die Landeshauptstadt Mainz zu stärken und weiter auszubauen.

Mainz ist ein Hochschulstandort mit ca. 40.000 Studierenden und beherbergt eine der größten Medienanstalten Europas. Mit einem großen Einzugsgebiet und seinen zahlreichen Beratungsinstitutionen zum Thema Existenzgründung ist Mainz ein echter Nährboden für innovative Gründungen und Potenziale. Diese werden insbesondere in Gründerzentren wie dem Nordhafen e.V., der Alten Fahrkartendruckerei oder dem Mainzer Innovations- und Gründerzentrum gebündelt.

Durch die hervorragende Arbeit der ortsansässigen Gründerberatungsstellen u.a. des hochschulübergreifenden Gründungsbüros und des Gründerlotsen der Stadt Mainz ist Mainz in Rheinland-Pfalz die Lokomotive für Neugründungen geworden.

Die Zahlen im Gründungsbereich sprechen für sich. Rheinland-Pfalz verzeichnete laut Statistischem Landesamt im Jahr 2013 erneut einen Zuwachs an Unternehmensgründungen. Während die Zahl der Neugründungen in Rheinland-Pfalz um 0,1 Prozent sank, stieg die Gründungszahl in der Region um 2,3 Prozent an. In der Stadt Mainz wurde sogar ein Zuwachs um 12,7 Prozent verzeichnet – es gab damit einen deutlichen Anstieg auf absolut 2.061 Gründungen.

Für mich und das Team aus der Wirtschaftsförderung ist es ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt, Mainz als Gründerstadt weiter zu etablieren und kontinuierlich auszubauen.



Wie unterstützt die Stadt Mainz Neugründungen, welche Vorteile gibt es für Neugründer, Mainz zu wählen?

Mainz hat wegen der zahlreichen Beratungsangebote verschiedener Anbieter seit Juli 2013 die Stelle eines „Gründerlotsen“ eingeführt. Er soll unter anderem als zentrale Anlauf- und Dienstleistungsstelle für Existenzgründerwillige und Existenzgründer durch den Beratungsdschungel „lotsen“.

In den vergangenen zwölf Monaten hat es mit dem Gründerlotsen eine Reihe von neuen Veranstaltungsformaten in Mainz gegeben, die offenbar den Nerv der Gründerszene getroffen haben. So sind die Gründermesse „Aufwind 1.0“ und das „Startup Weekend“ als neue Plattformen der Stadt hervorragend angenommen worden. Auch der Zulauf zum noch jungen Existenzgründerzirkel, der die einzelnen Beraterinstitutionen zusammenbringt, zeigt positive Ergebnisse. So konnten gemeinsam erfolgreiche Projekte entwickelt werden, wie beispielsweise Vertriebsschulungen für Existenzgründer. Die ca. 50 Teilnehmer/innen haben in zwei Schulungen Kenntnisse über Kommunikation, Verhalten & Messeauftritt und „Kaltakquise“ erwerben können.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Startup Weekend“? Wie lief die Veranstaltung?

Am Startup Weekend, das erstmalig in Rheinland-Pfalz ausgerichtet wurde, erarbeiteten 55 potenzielle Gründer aus Bereichen wie IT, Medien und Kreativwirtschaft in 54 Stunden aus der „ersten Geschäftsidee“ ein marktfähiges Geschäftskonzept.

Nachdem sich freitags neun Kleingruppen zusammengeschlossen hatten, begannen die Teilnehmer/innen sofort am Geschäftskonzept zu arbeiten. Gemeinsam mit Mentoren aus den Bereichen Recht, Finanzen, Steuern und Businessplanung wurde überprüft, ob die Geschäftsidee eine reelle Chance auf dem Markt hätte.

Als am Sonntagmittag die Gruppen in einem finalen Pitch den Besuchern ihre Geschäftsideen präsentierten, waren viele Besucher – inklusive mir – von den Leistungen begeistert und sahen das innovative Format als Impulsgeber für potenzielle Neugründungen.



Aufgrund des tollen Erfolgs wird das Startup Weekend auch im Jahr 2015 in Mainz durchgeführt – hierzu ist jede(r) Interessierte zur Teilnahme herzlich willkommen.

Wie soll in Zukunft der aktuelle positive Trend beibehalten werden?

Die Stadt Mainz möchte diesen Aufwärtstrend weiterhin durch zielgerichtete Angebote und Projekte im Jahr 2015 vorantreiben. Hierzu ist insbesondere die enge und intensive Zusammenarbeit mit den Mainzer Hochschulen für den Erfolg entscheidend.

Wir wollen

- weitere private Betreiber für Gründerzentren gewinnen,
- Leuchtturmprojekte in Gründerzentren und Inkubatoren schaffen,
- die Beratungsinstitutionen stärker verzahnen und viele gemeinsame Projekte auf den Weg bringen,
- die Kommunikation aller Akteure im Bereich Gründung am Standort Mainz durch den von der Stadt Mainz initiierten „Existenzgründerzirkel“ sicher stellen und gemeinsame Projekte anregen,
- die Stadt Mainz als innovative „Gründerstadt“ vermarkten.

Das Interview führte Prof. Dr. Andrea Beyer

WICHTIGE TERMINE

Aufwind 2.0 – Markt der neuen Kreativ-, Medien- und IT-Wirtschaft

Mittwoch, 11. März 2015 im Foyer der Rheingoldhalle

adday/adnight Rhein Main

Donnerstag, 7. Mai 2015 im KUZ

Ignition 2015

Samstag, 24. Oktober 2015

Existenzgründerlotse der Stadt Mainz

Unsere Funktionen:

- Zentrale Anlauf- und Dienstleistungsstelle für Existenzgründungswillige und Existenzgründer aus dem Bereich Medien, IT- und Kreativbranche in Mainz,
- Unterstützung und Betreuung von Existenzgründern bei der Suche nach geeigneten Räumlichkeiten und Flächen,
- Kontaktherstellung zwischen Existenzgründer/Start-ups und Beratungsstellen (z.B. bei juristischen und finanziellen Fragestellungen),
- Koordination und Vernetzung bestehender Beraterinfrastrukturen,
- Aufbau und Organisation eines Arbeitskreises zur Bündelung der Aktivitäten (nähere Infos auf Anfrage),
- Organisation/Unterstützung von zielorientierten Netzwerkveranstaltungen und Projekten für Existenzgründer, Existenzgründungswilligen, AbsolventenInnen und etablierten Mainzer Unternehmen,
- Vermarktung des IT- und Multimediastandortes Mainz für Existenzgründungen.



Existenzgründerlotse Gersi Gega

Rathaus
Jockel-Fuchs-Platz 1
Raum 292
55116 Mainz

Telefon: 06131 – 12 21 43
Fax: 06131 – 12 23 63

Gruenderlotse@stadt.mainz.de

Aufwind 1.0 - Markt der neuen Kreativ-, Medien- und IT-Wirtschaft

Die Medienstadt Mainz schaut mit der Erfindung des Buchdrucks mit beweglichen Lettern auf eine lange Tradition zurück. Mitte des 15. Jahrhunderts wurde damit der Grundstein für eine moderne Medienkultur gelegt. Diese Tradition wird auch heute erfolgreich fortgesetzt, die Medienwirtschaft ist heute die bedeutendste Branche in der Landeshauptstadt.

Auch die geografische Lage im Rhein-Main-Gebiet trägt dazu bei, dass zurzeit in Mainz und in der nahen Umgebung etwa 630 Medienunternehmen angesiedelt sind. Damit kann sich Mainz zu den Top-10 der deutschen Medienstädte zählen. Mit ihren rund 16.000 fest-angestellten und bis zu 8.000 freien Mitarbeitern bietet die Medienbranche einen idealen Standort für Arbeitnehmer und zukünftige Existenzgründer.

Die in den vergangenen Jahren in diesem Bereich positiv verlaufene Entwicklung wird durch verschiedene Projekte der Wirtschaftsförderung der Stadt Mainz im Bereich Existenzgründung unterstützt und gestärkt. Erfolgreich durchgeführte Gründerveranstaltungen wie beispielsweise die Gründermesse Ignition, das Hoffest der Industrie- und Handelskammer, das Mainzer Gründertreffen und weitere Veranstaltungen zeigen, dass es hier einen großen Bedarf an der Vernetzung von Existenzgründern/Start-ups und etablierten Unternehmen gibt.

Kontakt zu etablierten Unternehmen in Mainz und angrenzenden Regionen zu bekommen, stellt insbesondere für junge Gründer aus den Bereichen Kreativ-, Medien- und IT-Wirtschaft eine große Herausforderung dar. Die „Aufwind 1.0“ – Markt der neuen Kreativ, Medien- und IT-Wirtschaft soll jungen Existenzgründern die Möglichkeit bieten, ihre Potenziale zu präsentieren. Der Schwerpunkt der Veranstaltung liegt darin, dass Existenzgründer und junge Unternehmen aus Mainz und der Region ihre Geschäftsidee, Produkte und Dienstleistungen direkt im Rahmen der Messe etablierten Agenturen und Unternehmen vorstellen können.

Die Existenzgründermesse soll die ideale Plattform bieten, um junge Kreativ-, IT- und Medienbasierte Existenzgründer und potenzielle Auftraggeber zusammenzubringen, sie zu vernetzen und sie nachhaltig zu unterstützen.

Weitere Informationen:
www.aufwind-mainz.de

AUFWIND 1.0
MARKT DER NEUEN KREATIV-, MEDIEN- UND IT-WIRTSCHAFT

Startup Weekend Mainz



Das Startup Weekend ist ein weltweites Netzwerk, das regelmäßig Events für die Start-ups und andere Akteure der Gründerszene veranstaltet. Mehr als 1.050 Events mit über 100.000 Teilnehmern/Innen in über 450 Städten in 100 Ländern hat das Startup Weekend bereits initiiert. Dabei sind rund 8.190 Start-ups entstanden, die sich auf den nationalen Märkten behaupten. Zu den globalen Sponsoren gehören die Kauffman Foundation, Google und Microsoft. Neben New York, Shanghai oder Rio de Janeiro konnten sich bereits auch mehrere deutsche Städte als Austragungsorte der Startup Weekend Events etablieren und Unternehmen von Morgen hervorbringen. „In drei Tagen zum Start-up“ ist die Zielvorgabe eines Startup Weekend Events. In diesen 54 Stunden haben die Teilnehmer und Teilnehmerinnen Zeit, gemeinsam mit Mentoren/Innen ein erstes Businesskonzept zu erarbeiten.

Alles beginnt mit einer kurzen Vorstellung der Geschäftsideen. Nach Formierung in themenbezogene Kleingruppen können sich einzelne Teilnehmer/Innen zusammenschließen und Konzepte erarbeiten. Bis zu den finalen Präsentationen arbeiten die Teams an der Umsetzung der Geschäftsidee. Sie werden dabei von Coaches aus verschiedenen Bereichen unterstützt. Am Ende des Startup Weekend Events werden die ausgearbeiteten Konzepte einer Jury vorgestellt, die zum Abschluss Sieger in verschiedenen Kategorien ermittelt.

Das Startup Weekend richtet sich an innovative Ideengeber aus den Bereichen Kreativ-, Multimedia- und IT-Wirtschaft. Die potenziellen Gründer/Innen mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen werden am Startup Weekend zusammengeführt und arbeiten gemeinsam an einer Geschäftsidee, von der das ganze Team überzeugt ist. Dabei sollen Start-ups entstehen, die nach dem Wochenende aus einer groben Idee ein konkretes Geschäftsmodell entwickeln. Neben der Suche nach Mitgründern und Mitgründerinnen sind alle herzlich eingeladen auch zum Startup Weekend zu kommen, um sich inspirieren zu lassen, neue Fähigkeiten zu entwickeln oder um zu Netzwerken. Alle Teilnehmer/Innen erhalten für ihre ausgearbeiteten Ideen ein qualifiziertes Feedback von Experten und Expertinnen der Gründerszene, die das Startup Weekend zur Abschlussveranstaltung einlädt.

Christopher Sitte, Wirtschaftsdezernent: „Unser Ziel ist es, die rheinland-pfälzische Landeshauptstadt Mainz als gründerfreundliche Stadt zu positionieren und potenzielle Gründungsinteressierte dafür zu sensibilisieren, dass man sie hier mit offenen Armen aufnimmt.“

Weitere Informationen:

www.mainz.startupweekend.org

Wirtschaftsförderung der Stadt Mainz

Unter dem Motto „Wir sind für Sie in Bewegung“ bietet die Wirtschaftsförderung der Stadt Mainz ob für den kleinen Handwerksbetrieb oder für den internationalen Großkonzern eine kompetente und zielgerichtete Unterstützung an. Gerne begleiten wir Sie auch als zielgerichteter Lotse beim „Gang durch die Verwaltung“.

In regelmäßigen Netzwerktreffen zu den für Mainz identifizierten Wirtschaftsklustern Gesundheit, Medien- und Kreativwirtschaft sowie IT-Branche können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von einem hohen Erfahrungsschatz der „alten Hasen“ und dem Innovationsgeist der „neuen Besen“ profitieren.

Auch werden gemeinsam mit den Hochschulen Kommunikationsplattformen, wie beispielsweise die „Karriere in der Region“ oder der „Absolventinentag“, betrieben.

Unsere Aufgaben:

- Struktur- und Wirtschaftsförderung, Projektbetreuung,
- Angelegenheiten der Medien, Kreativ- und Kulturwirtschaft,
- Angelegenheiten der Gesundheitswirtschaft und Biotechnologie,
- Förderung des Wissenschaftsstandortes, von Unternehmensgründungen sowie Technologie- und Innovationsförderung,
- Standort- und Gewerbestandsflächenmanagement,
- Unternehmensbestandspflege,
- Einzelhandels- und Mittelstandsförderung,
- Zusammenarbeit mit Kammern, Verbänden etc.,
- Absolventen- und Praktikantenbetreuung.

Wirtschaftsförderung

Simon Zerwas

Brückenturm am Rathaus

Rheinstraße 55

55116 Mainz

Telefon: 06131 – 12 25 49

Fax: 06131 – 12 23 63

Wirtschaftsfoerderung@stadt.mainz.de



EINE STARKE WIRTSCHAFT BRAUCHT EINE STARKE UNTERNEHMER-KULTUR

Günter Jertz



Günter Jertz
Hauptgeschäftsführer Industrie- und
Handelskammer für Rheinhessen

Eine führende Volkswirtschaft wie die deutsche braucht dringend Existenzgründer, wenn sie auf Dauer ihren Spitzenplatz im globalen Wettbewerb behaupten will. Unternehmerisch denkende und handelnde Frauen und Männer sind der Turbo für unseren Konjunkturmotor. Dennoch gibt es hierzulande vergleichsweise wenige beruflich Selbstständige. Tragfähige Gründungskonzepte zu fördern gehört deshalb mehr denn je zu den Zukunftsaufgaben, die sich die Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen auf die Fahne geschrieben hat.

1. Gründer entlasten den Arbeitsmarkt

In Deutschland wagen jährlich etwa 306.000 Gründerinnen und Gründer im Vollerwerb und 562.000 im Nebenerwerb den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit. Das klingt viel – ist es aber nicht im Vergleich zu anderen EU-Staaten, wie wir noch sehen werden. Dennoch: Diese Frauen und Männer sind ihr eigener Chef. Sie beweisen Mut und Kreativität, indem sie ein tragfähiges Geschäftskonzept umsetzen. Die Gründung einer selbstständigen Existenz ersetzt oder ergänzt die abhängige Beschäftigung. Durch jede neue Firmengründung wird der Arbeitsmarkt entlastet. Durch Neugründer wurden 2013 rund 419.000 vollzeitäquivalente Stellen geschaffen. Vorhandenes Know-how wird so weiterhin produktiv genutzt und das Humankapital erhalten. Eine besondere Rolle spielt

hierbei auch die Nachfolgeregelung in Unternehmen, wenn der bisherige Chef aufs Altenteil wechselt.

Start-ups fördern den Wettbewerb und den Strukturwandel. Durch Unternehmensgründungen wächst die Zahl der Akteure auf dem Markt. Ein neues Unternehmen fordert die bestehenden Unternehmen mit neuen Produkten und Verfahren heraus und treibt damit den Wettbewerb an. Gründungen sind Motor des wirtschaftlichen Strukturwandels.

Gründerinnen und Gründer verwirklichen innovative Ideen. Sie sind für Fortschritt, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Innovative Gründungen schaffen viele nachhaltige Arbeitsplätze. Der Anteil der Chancengründer ist 2013 auf 53 Prozent gestiegen. 23 Prozent der Gründer kommen mit einer Neuheit auf den regionalen, deutschen oder weltweiten Markt.

Selbstständige Unternehmen tragen zur Stabilität unserer demokratischen Gesellschaftsordnung bei. Wirtschaftliche Verantwortung wird auf viele Schultern verteilt, „Machtkonzentration“ verhindert und unternehmerische Freiheit gefördert.

43 Prozent der Existenzgründungen erfolgen durch Frauen; der Anteil der Frauen an allen Erwerbstätigen zwischen 15 und 64 Jahren liegt laut Mikrozensus bei 46,1 Prozent. Diese positive Entwicklung ist durch den Anstieg der Nebenerwerbsgründungen bedingt. Bei Vollerwerbsgründungen liegt der Frauenanteil bei 33 Prozent. Hier ist noch viel Gründungspotenzial vorhanden (Alle Angaben: destatis (Statistisches Bundesamt)).

Ein Unternehmer ist jemand,
der täglich 16 Stunden zu arbeiten
bereit ist, um nicht acht Stunden
pro Tag für einen anderen
arbeiten zu müssen.

2. Starterzentrum: Service für Gründer in Rheinhesen

Am Standort Rheinhesen wird von Seiten der Wirtschaft viel unternommen, um unternehmerisch denkenden und handelnden Menschen den Weg zu einem Start-up zu ebnen. Seit 2002 – seit Eröffnung des ersten von heute 33 rheinland-pfälzischen Starterzentren in der IHK in Mainz – haben wir in Rheinhesen zu jedem Jahresende einen positiven Gründungssaldo bilanziert. Das heißt, es wurden immer mehr Unternehmen neu errichtet als Unternehmen aufgegeben. Selbst in den Jahren der Finanz- und Wirtschaftskrise war das so. Und damit darf sich Rheinhesen zu Recht zu den produktiven Inkubatoren in Deutschlands Gründerszene zählen.

Die Starterzentren sind konzipiert als zentrale Anlaufstelle für Unternehmensgründer und junge Betriebe in der Aufbauphase. Sie unterstützen auch bei Fragen der Unternehmensnachfolge. Die Starterzentren leisten mit zahlreichen Produkten eine Hilfestellung, Wege zu verkürzen, Fehler zu vermeiden und die Entscheidungsgrundlage für die künftige unternehmerische Tätigkeit vorzubereiten.

Das Konzept der Starterzentren beinhaltet eine enge Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern. Auf Landesebene sind sie eingebunden in das Rheinland-Pfalz-weite Gründernetzwerk. Darin wirken an die zwanzig Institutionen und Organisationen, etwa das Wirtschaftsministerium, die Investitions- und Strukturbank (ISB), die KfW Mittelstandsbank, die Steuerberaterkammer, die Rechtsanwaltskammer, die Business Angels oder die Wirtschaftsjunoren – um nur einige zu nennen. Alle zusammen bilden ein Netz von Beratungsangeboten, das selbst spezifischen Beratungsbedarf bedienen kann.

3. Unternehmer-Kultur stärken

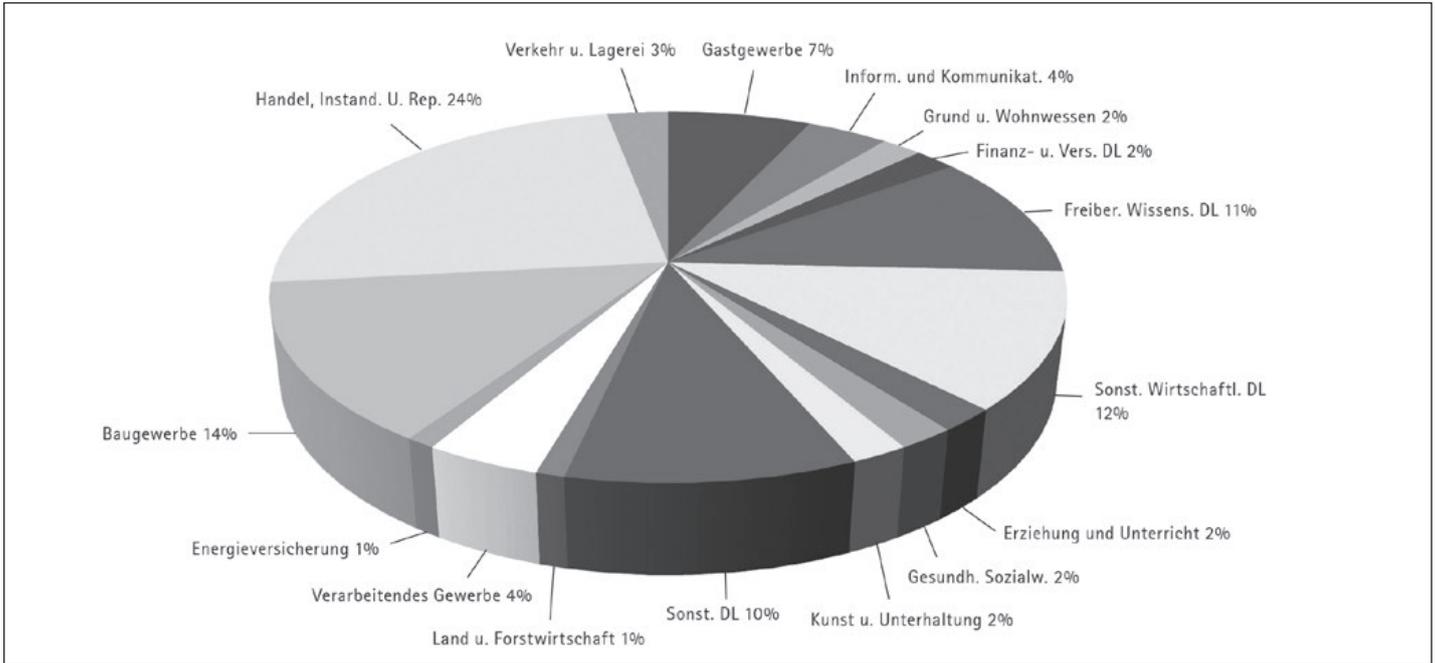
Was die Kammern der Wirtschaft angeht, so setzen sie auf ein „Rundum-sorglos-Paket“ für alle, die das Risiko eines Firmenstarts nicht scheuen. Denn wir möchten, dass hierzulande die Unternehmer-Kultur gestärkt wird. Deutschland rangiert seit Jahren bei der Selbstständigenquote weit unter dem europäischen Durchschnitt. Sind in Griechenland 31,9 Prozent der Erwerbstätigen selbstständig, liegt Deutschland mit seinem Anteil von 11,0 Prozent nur auf dem 20. Platz (Quelle: Eurostat). Doch eine global so präzente Volkswirtschaft braucht mehr innovative Unternehmerinnen und Unternehmer mit Mut zum Risiko, um ihren globalen Spitzenplatz auf Dauer behaupten zu können.

Neben den erfolgreichen Starterzentren – die seit ihrem Bestehen knapp 65.000 Kontakte zu Gründungsinteressierten verbuchen – organisieren die Kammern auch die Startermesse. Mit diesem bundesweit einmaligen Konzept können Unternehmer, die nicht länger als drei Jahre auf dem Markt sind, ihre Produkte und Dienstleistungen im direkten Kontakt zum Verbraucher testen. Der Bedarf an einer praktischen Starthilfe, die über das reine Beratungsangebot für Gründer hinausgeht, war bundesweit eine Marktlücke – bis 2006 die speziell auf Gründer zugeschnittene Messe initiiert wurde. Netzwerk-Veranstaltungen wie der „Gründertag“, der „Gründertreff“ und andere Formate runden das Veranstaltungsportfolio weiter ab.

Was die IHK auch im Blick hat, ist die Tatsache, dass nach neuen Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung 2014–2018 in Rheinland-Pfalz 6.200 Unternehmen zur Übergabe anstehen, weil ihre Inhaber die Altersgrenze erreichen. In Rheinhesen sind davon rund 1.000 Firmen betroffen. Es würde alleine



Startermesse



Verteilung der Neugründungen in Rheinland-Pfalz nach Branchen, Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz

an unserem rheinhessischen Standort den Verlust von jährlich mehr als 3.000 Arbeitsplätzen bedeuten, wenn für diese Firmen keine Nachfolge gefunden würde. Mit dem ehrenamtlichen Nachfolgelotsen haben wir in diesem Sommer eine neue Institution geschaffen, die Firmenübergeber und interessierte Gründer in einem intensiven Matching-Prozess in Kontakt bringen soll.

In der Summe tragen solche Bemühungen Früchte, die sich auch in Zahlen niederschlagen. Während in der Bilanz 2013 die Zahl der Start-ups bundesweit um 0,4 Prozent sank und in Rheinland-Pfalz um 0,1 Prozent zurückging, stieg die Gründungszahl in der Region um 2,3 Prozent an. In der Stadt Mainz wurde sogar ein Zuwachs um 12,7 Prozent verzeichnet.

4. IHK – der Partner für Gründer

Die Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen wird sich deshalb auch in Zukunft als offener Partner präsentieren für alle, die sich mit der Idee befassen, sich als freie Unternehmerin oder als Unternehmer auf den Markt zu wagen. Seit dem vorigen Jahr gehört dazu auch, dass die IHK-Starthilfeberater weitere Zielgruppen verstärkt ansprechen. So haben uns Veranstaltungen an Hochschule dazu ermutigt, studentische Gründungsinteressierte intensiver ins Blickfeld zu nehmen. Verstärkt Beratungsbedarf spürt die IHK auch im Mainzer Umland, wo wir unsere Starthilfeangebote ausweiten werden.

KONTAKT

IHK-Starterzentren
erreichbar über die kostenlose Service-Hotline

- der IHK: 0800 445-7828
- der Handwerkskammern: 0800 495-7827



Beratung von Studierenden durch die IHK-Starthilfeberater

DEUTSCHLAND IST ERFINDERLAND - GUTE IDEEN MIT DER PASSENDEN STARTFINANZIERUNG IN DIE TAT UMSETZEN

Markus Merzbach

KFW

Erfindungen aus Deutschland haben die Welt, wie wir sie heute kennen, maßgeblich geprägt: Buchdruck und Computer, Automobil und Düsentriebwerk, Zahnpasta und Pille, Chipkarte und MP3-Format stammen aus dem „Erfinderland“. Und auch heute liegt Deutschland bei der Zahl der Patentanmeldungen in Europa mit Abstand vorn. Ideen, die sich für den Aufbau neuer Geschäftsfelder eignen, stammen nur zum Teil aus großen und finanzstarken Unternehmen – auch viele Existenzgründer setzen heute noch auf die Kraft ihres Erfindergeistes.

KfW-Finanzierungsprogramme erleichtern den Weg zur selbstständigen Existenz

Für viele, die sich schon lange mit guten Ideen für eine selbstständige Existenz oder eine eigene Firma tragen, stellt in erster Linie die Finanzierung in der Startphase eine Herausforderung dar, die es zu meistern gilt. Verschiedene Wege zur Finanzierung bietet die KfW Bankengruppe, die maßgeschneiderte Programme für verschiedene Gründungsvorhaben entwickelt. Die KfW-Programme erleichtern zum einen den Zugang zu Finanzierungen und bieten andererseits günstige Konditionen. Ein Produktfinder unter www.kfw.de/gruenden zeigt mit wenigen Mausklicks, welches Programm für welche Art und Größe von Unternehmung in Frage kommen könnte.



Markus Merzbach

Abteilungsleiter der KfW Bankengruppe, ist seit 2000 in der KfW tätig und seit 2009 als Abteilungsleiter im Vertrieb zuständig für die Beratung unserer externen Kunden. Aktuell liegt der Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf der Beratung der Vertriebspartner und Multiplikatoren der KfW.

E-Mail: info@kfw.de

StartGeld: Auch für Unternehmensgründer im Nebenerwerb

Mit einem „ERP-Gründerkredit – StartGeld“ zum Beispiel lässt sich der Weg in die Selbstständigkeit mit bis zu 100.000 Euro finanzieren. Das StartGeld steht auch für Existenzgründer offen, die ihre Geschäftsidee zunächst im Nebenerwerb umsetzen möchten. Die KfW gewährt eine 80-prozentige Haftungsfreistellung für die durchleitende „Hausbank“. Dadurch wird der Zugang zum Kredit beispielsweise für kleine Dienstleistungs- oder Handwerksunternehmen deutlich erleichtert. Mit anderen KfW-Fördermitteln können Existenzgründer das „ERP-Gründerkredit – StartGeld“ nicht kombinieren.

Langfristiger Gründerkredit für größere Vorhaben

Das Förderprodukt „ERP-Gründerkredit – Universell“ wendet sich an Unternehmer und Unternehmen mit größerem Finanzierungsbedarf, die maximal fünf Jahre am Markt aktiv sind.

Es kann für Investitionen in Anlagen, Lizenzen und Patente, für Betriebsmittel, den Kauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen und etliches mehr eingesetzt werden. Günstige Zinsen von aktuell ab 1,26 Prozent lassen sich für Kreditbeträge von bis zu 25 Millionen Euro nutzen. In Anspruch nehmen können Unternehmer auch bis zu drei tilgungsfreie Anlaufjahre bei einer Laufzeit von bis zu zwanzig Jahren. Für das Finanzierungsprogramm, das mit anderen Fördermitteln flexibel kombinierbar ist, wird eine marktübliche Besicherung gefordert.

ÜBER DIE KfW

Die KfW ist eine der führenden Förderbanken der Welt. Mit ihrer jahrzehntelangen Erfahrung setzt sich die KfW im Auftrag des Bundes und der Länder dafür ein, die wirtschaftlichen sozialen und ökologischen Lebensbedingungen weltweit zu verbessern. Allein 2013 hat sie dafür ein Fördervolumen von 72,5 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt. Davon flossen 38 Prozent in Maßnahmen zum Klima- und Umweltschutz.



Mehr Sicherheit und besserer Kreditzugang durch „ERP-Kapital für Gründung“

Eine besondere Form der Finanzierung stellt das „ERP-Kapital für Gründung“ dar. Es ermöglicht dem Unternehmer eine Aufstockung seines Eigenkapitals um bis zu 500.000 Euro. Das erleichtert Existenzgründern, Unternehmensnachfolgern oder jungen Unternehmen unter anderem den Zugang zu neuen Krediten. Voraussetzung für diese mezzanine Finanzierungsform ist ein Eigenkapitaleinsatz des Unternehmers von mindestens 15 Prozent auf den gesamten Investitionsbedarf.

Unter www.kfw.de/gruenden gibt es dazu mehr Informationen.

FINANZIERUNG - FÖRDERKREDITE FÜR GRÜNDER

Andreas Schulz

Sie haben eine Idee und möchten damit ein Geschäft auf die Beine stellen? Machen Sie sich selbstständig!

Dieser Beitrag untersucht, in welcher Form kleinere Existenzgründer in Deutschland mit Förderkrediten unterstützt werden und beantwortet die Frage, welche Voraussetzungen die Jungunternehmer erfüllen müssen, um an das notwendige Startkapital heranzukommen. Der Fokus wird dabei auf Existenzgründungen gelegt, für deren Umsetzung ein Fremdkapitalbedarf von maximal 100.000 Euro benötigt wird.

1. Die Gründer kommen

Im Jahr 2013 stieg die Anzahl der Unternehmensgründer in Deutschland um 93.000 auf insgesamt 868.000 an. Dieser Trend dürfte auch in 2014 anhalten. Das Gründungsgeschehen wird dabei stark von Sologründern dominiert. Der weitaus größte Teil aller Existenzgründer hat beim Start keinen Teampartner an seiner Seite (2013: 77 Prozent) und auch keine Mitarbeiter (64 Prozent). Dies ist ein recht stabiles Muster im Gründungsgeschehen.

Dass sich das deutsche Unternehmertum positiv entwickelt, liegt nicht nur am guten Image junger Start-ups. Ein genauer Blick auf die Zahlen verrät, dass die Unterstützung durch Banken und Förderbanken ebenfalls zugenommen hat. Insgesamt summierten sich die von Gründern im Jahr 2013 eingesetzten Finanzmittel auf knapp zehn Milliarden Euro. Der Anteil externer Finanzmittel ist dabei von 31 Prozent im Jahr 2009 auf 52 Prozent in 2013 gestiegen (vgl. KfW-Gründungsmonitor 2014).

2. Beschaffung von Finanzmitteln stellt für Gründer eine Herausforderung dar

Während Fördergelder für Gründer immer wichtiger werden, wachsen gleichzeitig die Herausforderungen bei der Beschaffung von Finanzmitteln. Die Kreditgeber wie Banken und Sparkassen müssen erst überzeugt werden, damit sie ein Gründungsprojekt überhaupt finanzieren. Gar nicht so leicht, bedenkt man, dass Gründer meist einen relativ kleinen Kredit benötigen. Das Kosten-Ertrags-Verhältnis eines solchen Kredits ist aus Sicht der Hausbank eher ungünstig. Um Gründern bei der Finanzierung unter die Arme zu greifen, gibt es verschiedene



Andreas Schulz

Mitglied des Vorstands der GRENKE BANK AG

Eckdaten:

Geboren am 18. Mai 1962 in Hamburg
Verheiratet, ein Sohn

Berufliche Meilensteine:

Andreas Schulz ist Bankkaufmann und diplomierter Betriebswirt. Er begann seine Karriere 1989 nach dem Studium bei der Bayerischen Vereinsbank AG, wo er eine Traineeausbildung im Firmenkundengeschäft absolvierte und in unterschiedlichen Bereichen des Kreditgeschäftes arbeitete. Von 1994 bis 1998 war er als Kreditleiter in der Hamburger Zentrale der Tochtergesellschaft Vereins- und Westbank AG tätig.

Im Jahr 1998 wechselte Herr Schulz zur Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG, wo er als Abteilungsleiter das Kreditgeschäft in den Regionen Nord- und Ostdeutschland verantwortete und später bei der Tochtergesellschaft VR Kreditwerk AG als Abteilungsleiter und Projektmanager Verantwortung trug.

Herr Schulz kam 2007 zur GRENKE BANK AG (vormals Privatbank Hesse Newman & Co. AG). Als Prokurist leitete er die Kreditabteilung. Seit 2010 ist Herr Schulz Vorstandsmitglied der GRENKE BANK AG. Nachdem er mehrere Jahre als Marktfolgevorstand Verantwortung trug, ist er seit März 2013 für den Marktbereich verantwortlich. Hierzu zählen insbesondere die Bereiche Vertrieb, Treasury, Finanzen und Revision.

E-Mail: aschulz@grenkebank.de

Finanzierungslösungen von der KfW-Bankengruppe sowie der einzelnen Förderinstitute der Bundesländer (vgl. FAZ Verlags-spezial, Förderbanken).

3. Förderkredit der KfW für kleinere Existenzgründer

Für junge Unternehmen bietet die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau, bundesweit agierendes Förderinstitut, größtes seiner Art in Europa) den so genannten „ERP-Gründerkredit – StartGeld“ an. Dieses Kreditprogramm ermöglicht Gründern sowie Freiberuflern und kleinen Unternehmen in Deutschland, die noch keine drei Jahre am Markt aktiv sind, eine sehr zinsgünstige Finanzierung (ab 2,07 % effektiver Jahreszins, Stand 08.11.2014). Die Hausbank des Gründers, über die der Förderkredit der KfW zu beantragen ist, wird dabei in erheblichem Umfang von den Kreditrisiken entlastet (vgl. Merkblatt ERP-Gründerkredit – StartGeld der KfW). Mit Blick auf die Überlebenswahrscheinlichkeit der Gründungen (ein Jahr nach Gründung sind im Durchschnitt nur noch ca. 86 Prozent aller Gründer mit ihrem Projekt selbstständig; nach drei Jahren ist jeder dritte Gründer (32 Prozent) nicht mehr am Markt, vgl. KfW-Gründungsmonitor 2013) ist die 80-prozentige Haftungs-freistellung durch die KfW für die Hausbank des Gründers bedeutsam, da dadurch das eigene Kreditrisiko minimiert wird und damit einhergehend die Bereitschaft, den Kreditantrag zu bewilligen, wächst.

Den KfW-Kredit können Existenzgründer und -festiger beantragen, deren Vorhaben einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg erwarten lässt. Darüber hinaus muss der Antragsteller über die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation verfügen. Auch eine Nebenerwerbsgründung kann durch dieses Finanzierungsprogramm der KfW gefördert werden, wenn sie mittelfristig auf den Haupterwerb ausgerichtet ist.

Mit dem „ERP-Gründerkredit – StartGeld“ erhält der Jungunternehmer bis zu 100.000 Euro Kredit, um ein Unternehmen einzurichten und zu betreiben. Dabei werden neben den Investitionsmitteln zur Einrichtung des Betriebes auch Betriebsmittel für die Gewährleistung des laufenden Betriebes bis zu einer Höhe von 30.000 Euro finanziert. Wichtig ist, dass bei Antragstellung mit dem Vorhaben noch nicht begonnen wurde (die nachträgliche Finanzierung bereits getätigter Investitionen und Anschlussfinanzierungen sind bei diesem Förderprodukt ausgeschlossen). Im Einzelnen werden die in der folgenden Tabelle aufgeführten Maßnahmen durch dieses Kreditprodukt gefördert (vgl. KfW Webseite, ERP-Gründerkredit – StartGeld).

Die Kreditlaufzeit kann bis zu zehn Jahre betragen und eine tilgungsfreie Anlaufzeit von bis zu zwei Jahren ist möglich. Zur Besicherung macht die KfW keine Vorgaben. Ob und in welchem Umfang Sicherheiten bestellt werden, ist zwischen Antragsteller und Hausbank zu vereinbaren.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Investitionen | Einrichtungsgegenstände |
| | Anschaffung von Anlagen und Maschinen |
| | Firmenfahrzeuge |
| | Computer |
| | Betriebs- und Geschäftsausstattung |
| | Immaterielle Investitionen (Lizenzen, Patente) |
| | Software |
| | Baukosten |
| | Grundstücke und Gebäude |
| | Betriebsmittel |
| Liquide Mittel | |
| Personalkosten | |
| Mieten | |
| Aufwendungen für Marketingmaßnahmen | |
| Messeteilnahme | |
| Kauf | Beratungskosten |
| | eines Unternehmens oder Unternehmensanteils wenn eine Geschäftsführerfunktion übernommen wird |

4. Bundesländer unterstützen ebenfalls die Gründer

Neben der bundesweiten Finanzierung von Existenzgründer-vorhaben durch die KfW bieten die Förderbanken der einzelnen Bundesländer ebenfalls entsprechende Finanzierungsangebote an. Die Voraussetzung: Das Vorhaben muss in ihrem jeweiligen Bundesland erfolgen. Die Finanzierungsprogramme der regionalen Förderbanken orientieren sich zwar vielfach an den Bedingungen des KfW-Gründerkredits. Die anteilige Haftungs-freistellung für die Hausbanken erfolgt dabei aber meist durch Bürgschaften der Bürgschaftsbanken der jeweiligen Bundesländer. Das bekannte deutsche Internetportal für Existenzgründer namens FÜR-GRÜNDER.DE bietet auf seiner Webseite hierzu eine bundesweite Gesamtübersicht über die Angebote der einzelnen regionalen Förderbanken für Existenzgründer an (von der Investitionsbank Schleswig Holstein im Norden bis zur LfA Förderbank Bayern im Süden der Republik).

Stellvertretend für die Vielzahl der regionalen Programme wird an dieser Stelle das Kreditprogramm „Startfinanzierung 80“ der L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg, vorgestellt. Mit diesem regionalen Programm werden Vorhaben zur Existenzgründung (Neugründung, Betriebsübernahme oder tätige Beteiligung) sowie Vorhaben zur Existenzfestigung (innerhalb von drei Jahren nach Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit) bis zu einem Kreditbetrag von 100.000 Euro je Antragsteller finanziert, wobei das Vorhaben einen Gesamtkapitalbedarf von bis

zu 150.000 Euro aufweisen kann (vgl. L-Bank Webseite, Startfinanzierung 80). Wird der Höchstbetrag bei der Erstbewilligung nicht ausgeschöpft, kann der Kreditbetrag in der Festigungsphase bei Bedarf aufgestockt werden. Auch dieses Darlehen kann mit einer Laufzeit von bis zu zehn Jahren ausgestattet werden, wobei das Bundesland den Zins für die gesamte Laufzeit verbilligt, so dass sich auch bei diesem Förderprodukt sehr günstige Zinssätze für den Gründer bzw. die Gründerin ergeben (ab 2,22 % effektiver Jahreszins, Stand 28.10.2014). Der Gründer stellt den Kreditantrag bei seiner Hausbank, die er frei wählen kann. Die Hausbank leitet den Antrag dann nach Prüfung und positivem Votum an die L-Bank zur Genehmigung weiter. Die „Startfinanzierung 80“ ist mit einer Bürgschaft der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg gekoppelt, die eine 80-prozentige Haftungsfreistellung der Hausbank beinhaltet, so dass im Falle eines nicht zurück gezahlten Kredites der Schaden im Verhältnis 80 Prozent Bürgschaftsbank und 20 Prozent Hausbank aufgeteilt wird.

5. Erfolgsfaktoren bei einer Gründung

Eine gute Finanzierung ist das Startkapital einer jeden Gründung. Der Erfolg der Unternehmung hängt jedoch von vielen weiteren Faktoren ab. Ein schlüssiges Gründungskonzept, einschlägige Branchenerfahrungen, fachliche und kaufmännische Kenntnisse sowie ein angemessenes Eigenkapital – Faustregel: 15 Prozent der Investitionssumme – erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens (vgl. FAZ Verlagsspezial, Förderbanken).

Um erfolgreich zu starten, sollte sich der Gründer daher im Vorfeld genügend Zeit nehmen und seine Existenzgründung sorgfältig planen. Im Rahmen der Orientierungs- und Planungsphase sollte der Gründer dabei mit Menschen sprechen, die sich mit dem Thema Gründung sehr gut auskennen. Das können Existenzgründerberater sein, Berater von Industrie- und Handels- oder Handwerkskammern, aber auch Bank-, Unternehmens- oder Steuerberater (vgl. KfW Webseite, Erfolgreich Gründen).

6. Innovative Finanzierungsansätze

Einen innovativen Ansatz im Zusammenhang mit dem Thema Existenzgründungsfinanzierungen verfolgt die GRENKE BANK AG, die mit ausgewählten Unternehmensberatern bundesweit zusammenarbeitet, die die Gründer bei ihrem Vorhaben vor Ort beraten. Über eine von der GRENKE BANK AG selbst entwickelte Online-Plattform können die Existenzgründungsberater die Kreditanfragen zum „ERP-Gründerkredit – StartGeld“ und zur „Startfinanzierung 80“ elektronisch an die GRENKE BANK AG weiterleiten, die die Kreditanfragen innerhalb von 24 Stunden prüft und votiert, ohne dass die Gründer bei ihr persönlich

vorstellig werden müssen. Durch dieses Verfahren wird eine schnelle und unkomplizierte Prüfung der Kreditanfragen der Existenzgründer durch die Hausbank erreicht und die Prozesszeit bis zur Kreditzusage deutlich verkürzt. Abgerundet wird das innovative Angebot der GRENKE BANK AG durch ein eigenes Förderprodukt namens „Starterdarlehen“, das für Gründer und Jungunternehmer passend ist, die für ihr Vorhaben nicht mehr als 25.000 Euro benötigen. Ein Vorteil dieses „Starterdarlehens“ ist, dass der Antragsteller direkt nach Bewilligung durch die GRENKE BANK über das Geld verfügen kann und nicht noch eine Kreditprüfung durch die Förderbank abwarten muss. Auch dieses Kreditprodukt kann über die angeschlossenen Unternehmensberater elektronisch beantragt werden und wird innerhalb von 24 Stunden von der GRENKE BANK geprüft und entschieden (vgl. GRENKE BANK Webseite, GRENKE Starterdarlehen).

7. Fazit

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Förderbanken in Deutschland sowohl bundesweit (KfW) als auch regional (Förderbanken der einzelnen Bundesländer) eine Vielzahl von Förderkrediten und weiteren Hilfen für Existenzgründer anbieten, die darauf ausgerichtet sind, zusammen mit den jeweiligen Hausbanken die Versorgung der Existenzgründer in Deutschland mit Finanzmitteln sicherzustellen. Darüber hinaus gibt es wie dargelegt innovative Angebote, die die Gründer bei ihren Vorhaben unterstützen.

LITERATUR

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2014): Verlagsspezial Förderbanken vom 07.10.2014, Geld für Gründer, Frankfurt am Main.

GRENKE BANK Webseite, Existenzgründung, GRENKE Starterdarlehen, www.grenkebank.de, Abruf 12.11.2014.

Gründerportal FUER-GRUENDER.DE, www.fuer-gruender.de, Abruf 12.11.2014.

KfW-Gründungsmonitor (2014): Herausgeber KfW-Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft, Frankfurt am Main.

KfW-Gründungsmonitor (2013): Herausgeber KfW-Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft, Frankfurt am Main.

KfW-Webseite, Erfolgreich gründen, www.kfw.de, Abruf 12.11.2014.

L-Bank Webseite, Startfinanzierung 80, www.l-bank.de, Abruf 12.11.2014.

Merkblatt ERP-Gründerkredit-StartGeld der KfW (Programmnummer 067), www.kfw.de, Abruf 12.11.2014.

DIE GRENKE BANK AUF EINEN BLICK

Die **GRENKE BANK AG** ist 100%ige Tochter der börsennotierten GRENKELEASING AG. Die Online-Bank mit Sitz in Baden-Baden hat sich auf die Vermittlung von Förderdarlehen für Gründer und Jungunternehmer bis 100.000 Euro spezialisiert. Seit 2009 hat sie bereits mehrere hundert Existenzgründungen begleitet.

Das klassische Hausbankprinzip, bei dem die durchleitende Bank einen Teil des Risikos für Förderkredite übernimmt, interpretiert die GRENKE Bank etwas anders als andere Banken. So gibt es zum Beispiel kein Bankgespräch: Persönlich ausgewählte Unternehmensberater aus ganz Deutschland, die sich auf Gründungen spezialisiert haben, reichen die Kreditanträge über eine Online-Plattform bei der Bank ein. Dort werden die Anfragen während der Bankarbeitstage innerhalb von 24 Stunden geprüft und beurteilt.

Die GRENKE Bank hat derzeit 26 Mitarbeiter und eine Bilanzsumme von 494 Millionen Euro (Stand 31. Dezember 2014).

KONTAKT

GRENKE BANK AG

Neuer Markt 2 · 76532 Baden-Baden

Telefon: 07221 – 500772-00

service@grenkebank.de

www.grenkebank.de/existenzgruender



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Hochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz

ISSN 1861-3152

