
UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

1 Chancen nutzen und Fehlern vorbeugen bei der Unternehmensgründung

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) weisen gegenüber Großunternehmen einige spezifische Vorteile bzw. Erfolgspotentiale. Entscheidende Vorteile von KMU liegen in der zielgerichteten und flexiblen Wahl und Weiterentwicklung ihres Produktprogramms.

Das vermutlich wichtigste Erfolgspotential von KMU liegt in deren Positionierung in engen Teilmärkten (Marktnischen-Strategie), in denen die KMU nicht selten (weltweit) Marktführer sind. Ein Element der Marktnischen-Strategie ist die Konzentration der „Aktivitäten und Ressourcen auf Problemstrukturen ausgewählter Kundengruppen“ (Hahn & Gräß, 1990). Dabei bieten die KMU häufig ein schmales (nur wenige verschiedene Produkte), aber dafür tiefes (große Anzahl von Varianten eines Produkts) Produktprogramm an. Hierdurch können KMU ihren Kunden Problemlösungen anbieten, die exakt auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind. Außerdem schützen sich KMU auf diese Weise vor dem Eintritt großer Konkurrenten in ihren Markt. Durch die Bündelung des gesamten Know-hows des Unternehmens auf wenige Produkte sind die KMU Großunternehmen, die eine Vielzahl von Produkten anbieten, in ihrem Marktsegment fast immer überlegen. Dabei spielt die Qualität der Produkte eine entscheidende Rolle. Eine Untersuchung von Bamberger ergab, dass die hohe Produktqualität den wichtigsten Wettbewerbsvorteil von KMU darstellt (Bamberger, 1989).

KMU sind überdurchschnittlich innovative Unternehmen, wie die große Zahl von Patentanmeldungen der KMU zeigt (Simon, 1996). Innovationen schaffen eine zumindest temporäre Monopolstellung am Markt und sind somit die Voraussetzung für die Durchsetzung relativ hoher Preise. Als Grund für die Innovationskraft von KMU wurde u.a. deren Fähigkeit, qualifiziertes Personal zu gewinnen und durch Projektarbeit weiter zu qualifizieren, ermittelt.

Die Nähe zu ihren Kunden ist ein weiteres Erfolgspotential von KMU. Diese zeigt sich häufig darin, dass zumindest die wichtigsten Kunden unmittelbar von Mitgliedern der Geschäftsführung betreut werden, und zwar nicht nur beim eigentlichen Geschäftsabschluss, sondern auch sowohl vorher (gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen) als auch danach (intensiver Service). Diese Art der Betreuung schafft letztlich eine enge und langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen, wie sie Großunternehmen nur selten erreichen. Dabei ist

außerdem zu bedenken, dass die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen aufgrund der hohen Spezifität der meist individuell auf Kundenwünsche zugeschnittenen Produkte bzw. Problemlösungen durch eine zweiseitige Abhängigkeit geprägt ist. Eine weitere Folge der engen Beziehung zum Kunden ist, dass dieser häufig als Quelle für Innovationen dient, beispielsweise bereits Vorstellungen davon hat, wie das fertige Produkt am Ende der Produktion aussehen könnte.

Ein weiteres Erfolgspotential von KMU ist die im Vergleich zu Großunternehmen geringere Leitungsspanne. Dadurch ist Mitarbeiterführung leichter, direkter und effektiver als in Großunternehmen. Und auch der Krankenstand ist in KMU nachweisbar geringer als in Großunternehmen.

KMU haben jedoch nicht nur Vorteile gegenüber Großunternehmen. Probleme ergeben sich fallweise auf der Finanzierungsseite, bei der Mitarbeiterführung, bei dem Versuch der Internationalisierung sowie bei dem Versuch, sich auf neuen Märkten zu etablieren.

Das sicherlich schwerwiegendste Problem von KMU besteht in den beschränkten Möglichkeiten, Kapital aufzunehmen. KMU ist der Zugang zum geregelten Kapitalmarkt in der Regel verschlossen. Die für eine Aktienemission geforderten Mindestgrößen von Eigenkapital, Aktienstückzahl und Umsatz werden von KMU nur selten erreicht. Neben diesen Beschränkungen sind die meist höheren Kapitalkosten ein Problem für KMU. Diese haben ihre Ursache zum einen in den kleineren von ihnen nachgefragten Kreditbeträgen, zum anderen in der höheren Risikobelastung kleinerer Unternehmungen. KMU haben in der Regel nur eine relativ geringe Ausstattung mit Eigenkapital und sind daher zu einem großen Teil fremdfinanziert, was sich auf die Bonitätseinschätzung potentieller Kreditgeber negativ auswirkt. Eine schrittweise Verbesserung ist in den letzten Jahren am Markt für Risikoapital, welches insbesondere jungen Unternehmensgründern zur Verfügung gestellt wird, zu beobachten. Dennoch bleibt festzustellen, dass das Volumen von Venture-Kapital in Großbritannien das dreifache, das Volumen in Frankreich das 1,4fache des deutschen Venture-Kapital-Volumens beträgt.

Einige Führungsprobleme in KMU sind Folge der für sie typischen Einheit von Unternehmensführung und Eigentum und dem damit verbundenen Selbstverständnis des Unternehmers. Unternehmer in KMU zeigen häufig ein eher intuitives und reaktives Führungsverhalten und hegen eine gewisse Abneigung gegen formalisierte Planung (Kirsch, 1983). Dieses Verhalten mag bis zu einer gewissen Unternehmensgröße effektiv sein. Schwierigkeiten ergeben sich, wenn die Unternehmung wächst. Die Rezepte der Vergangenheit reichen dann nicht mehr aus, um den steigenden Anforderungen und der wachsenden Komplexität der Unternehmenstätigkeit weiterhin gerecht

zu werden. Empirische Untersuchungen ergaben denn auch, dass Führungsprobleme das wesentliche Wachstumshemmnis für KMU darstellen (vgl. die Übersicht bei Kayser, 1987). Dabei wurden insbesondere Organisationsprobleme, mangelnde Kooperationsbereitschaft des Unternehmers sowie, als besonders schwerwiegend, dessen Arbeitsüberlastung genannt. Letztere ließe sich durch die Delegation von Aufgaben vermindern, doch ist eine solche Delegation für Unternehmer in KMU alles andere als typisch. Offenbar begreifen sich diese als Spezialisten, die ihren Führungsanspruch aus ihrer Sachkompetenz ableiten, und stehen der mit Delegation verbundenen Weitergabe von Informationen und Entscheidungsbefugnissen skeptisch gegenüber.

Ein weiteres mit der Person des Eigentümer-Unternehmers verbundenen Problem wird in der Bundesrepublik in den kommenden Jahren zunehmens an Bedeutung gewinnen: die Regelung der Nachfolge. Die Geschicke einer KMU und deren erfolgreiches Fortbestehen sind in weitaus stärkerem Maße mit der Person des Unternehmers verbunden als in Großunternehmen. Der Regelung der Nachfolge kommt hier also auch eine unvergleichlich größere Bedeutung zu; sie ist häufig entscheidend für das Fortbestehen der Unternehmung. Eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn ergab hierzu, dass im Jahr 2000 bereits ca. 10 Prozent der KMU (rund 300.000 Unternehmen) einen neuen Eigentümer suchten. Tendenz steigend. Bei nicht einmal der Hälfte dieser Unternehmen kommen jüngere Familienmitglieder als Nachfolger in Betracht.

Auch bei KMU ist ein Trend zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit erkennbar. Dabei handelt es sich in erster Linie um Export und die Errichtung von Produktions- oder Vertriebsstätten im Ausland (Direktinvestitionen). Wenig Verbreitung findet dagegen die Lizenzvergabe. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass KMU aufgrund des häufig unzureichenden Patentschutzes im Ausland eine unkontrollierbare Verbreitung ihres Know-hows befürchten. Der Export hat den Vorteil, dass ein größerer Markt bearbeitet wird und somit größere Stückzahlen produziert und abgesetzt werden können. Dies ist für die häufig in engen Nischenmärkten tätigen KMU von großer Bedeutung, da oft nur durch die Bearbeitung internationaler Märkte eine rentable Produktion überhaupt erst möglich ist. Ein weiterer mit Export verbundener Vorteil ist die Tatsache, dass das Unternehmen nicht völlig von der Inlandskonjunktur abhängig ist. Auf der anderen Seite sind mit dem Exportgeschäft sowohl Wechselkursrisiken als auch Kundendienstprobleme aufgrund einer dünnen Personaldecke verbunden.

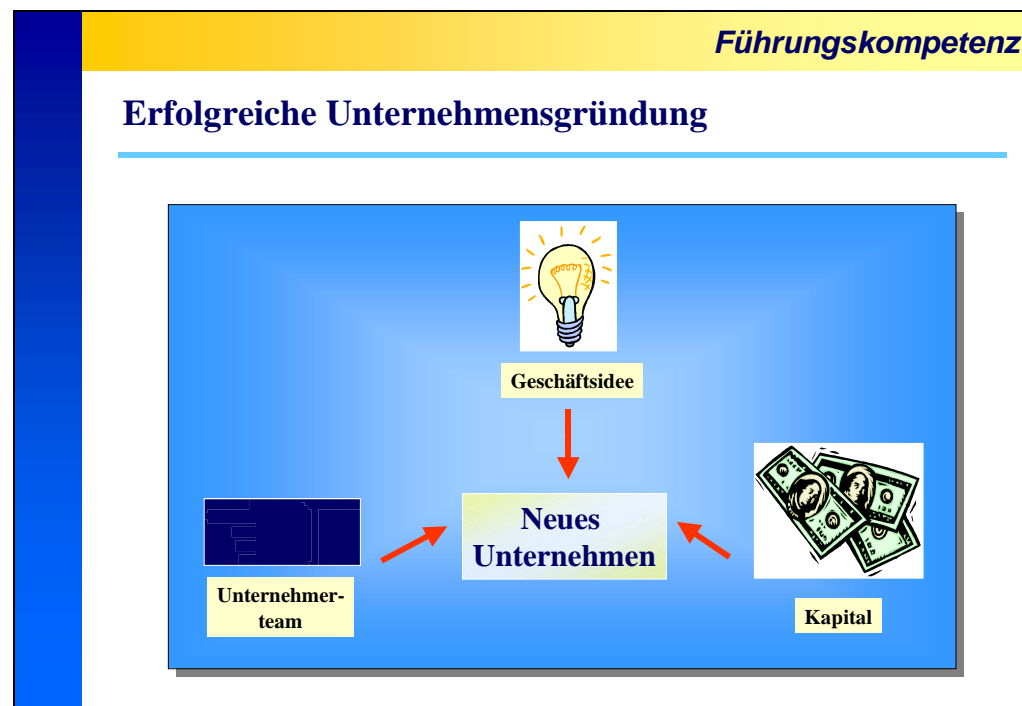
Ein typisches Merkmal von KMU ist das Angebot eines relativ engen und spezifischen Sortiments. Dies ist einerseits ein Vorteil, denn häufig sind solche Marktnischen für Großunternehmen unzugänglich. Entfällt

jedoch der Wettbewerbsvorteil, über den das KMU verfügt, so ist es gleich in seiner Existenz bedroht. Einem Großunternehmen, das typischerweise eine breitere Produktpalette in häufig unterschiedlichen Geschäftsfeldern anbietet, steht hier die Möglichkeit der „Quersubventionierung“ zur Verfügung. Verluste in einem Produktbereich können durch Gewinne in anderen Bereichen kompensiert werden.

2 Dialogische Unternehmensführung in der Gründungsphase

2.1 Dialog mit Beratern, Banken und Investoren: Von der Geschäftsidee zur Erstellung des Geschäftsplans

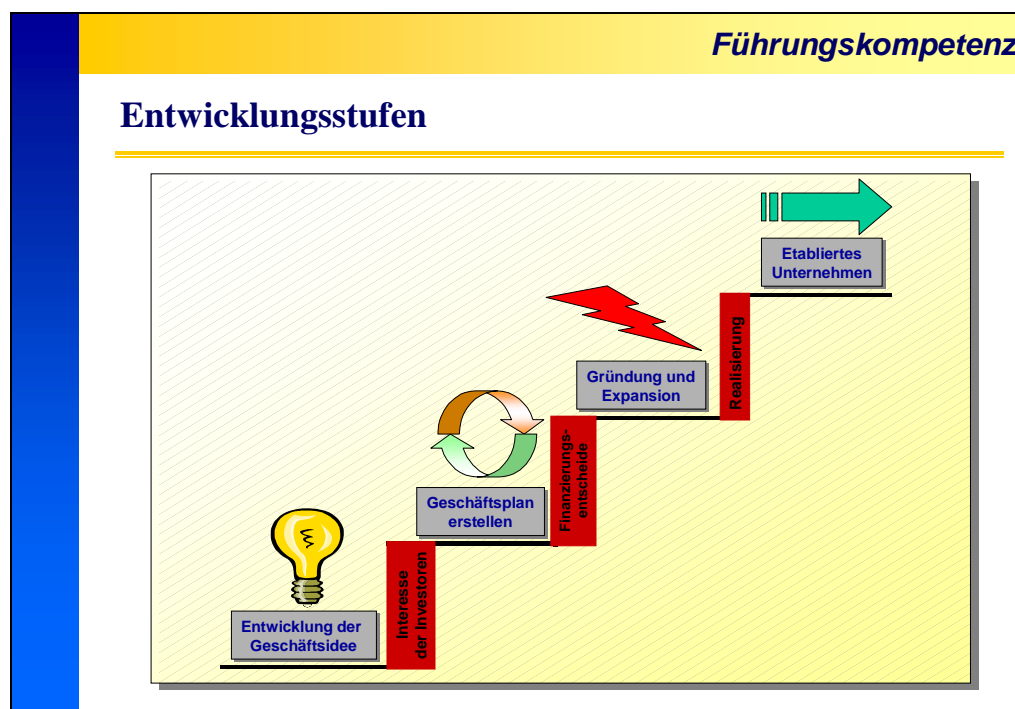
Erfolgreiche Unternehmen haben vor allem drei Voraussetzungen. Die Geschäftsidee, Kapital und ein Unternehmerteam, in dem sich Fähigkeiten ergänzen. Erfolgreiche Unternehmen sind keine Einmannunternehmen. Da die Teambildung viel Zeit, Energie und Einfühlungsvermögen kostet, sollte bereits während des Gründungsprozesses intensiv am wechselseitigen Vertrauen und den Informations- und Entscheidungsstrukturen gearbeitet werden.



Der Gründungsprozess muss auf eine erfolgreiche Kapitalbeschaffung ausgerichtet sein. Und professionelle Investoren sind der härteste Test für die Erfolgsaussichten einer Geschäftsidee. Darum muss es das Ziel

des Gründers sein, seine Kommunikation ganz auf mögliche Investoren auszurichten – am besten zu lernen, wie ein Investor zu denken. Die Beschreibung einer brillanten Geschäftsidee reicht nicht aus – Investoren wollen genau wissen, wofür sie ihr Geld investieren und vor allem – in wen. Das Unternehmerteam ist für den Investor mindestens so wichtig wie die Geschäftsidee. Übrigens wollen Investoren auch von Anfang an wissen, wann ihr Engagement enden kann und wie sie ihre Investition zurück erhalten. „Die Realisierung des Gewinns ist immer Ziel und Zweck der Beteiligung von Investoren.“

„Die Denkweise des Investors spiegelt sich im typischen Verlauf der Gründung und Entwicklung wachstumsstarker Unternehmen. Für Investoren endet jede Phase mit einem Meilenstein und für den Firmengründer mit einer Hürde, die es zu meistern gilt. Inhalt und Hürden der einzelnen Phasen zu kennen erspart Ihnen als Unternehmensgründer nicht nur vergebliche Mühe, sondern auch Enttäuschungen.“



- Entwicklung der Geschäftsidee -

Am Anfang steht die „brilliant“ Idee – die Lösung für ein Problem. Das kann ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, ein neues Herstellungsverfahren, eine neue Vertriebsform oder irgendeine Verbesserung in der Gestaltung, Herstellung oder im Verkauf einer Leistung sein. Diese Idee muss daraufhin geprüft werden, ob es dafür

auch Kunden gibt und wie groß der „Markt“ sein wird. Erst die Nachfrage nach der „genialen“ Idee verleiht ihr einen Marktwert. In der ersten Phase wird der Gründer darum seine Geschäftsidee so prägnant und präzise wie möglich zu Papier bringen und aufgrund einiger Kriterien (Marktchancen, Machbarkeit, Innovationsgehalt) auf ihre Markttauglichkeit hin analysieren. Die entscheidende Hürde in dieser Phase besteht darin, das Interesse von Banken und Investoren für die Geschäftsidee zu wecken und sie von der grundsätzlichen Finanzierungswürdigkeit zu überzeugen.

Führungskompetenz

Drei Arten, eine Geschäftsidee zu präsentieren

Eine junge Ingenieurin hat eine Idee für ein neues Produkt und stellt ihre „Geschäftsidee“ einem potentiellen Investor vor. Sie weiß, dass sie sofort auf den Punkt kommen muss, um angehört zu werden.

<p>Beispiel 1: Die „Verkäuferin“</p> <p>„Ich habe da eine großartige Idee zu einem neuen kundenfreundlichen Zahlungsmittel mit riesigem Potential; so was haben Sie sich schon immer gewünscht: Sie werden viel Geld damit verdienen ...“</p> <p>Und das denkt der Investor: „Schwätzerin, habe schon Hunderte solcher Wunderideen gehört, langweilig ...“</p>	<p>Beispiel 2: Die „Technikerin“</p> <p>„Ich habe eine Idee für eine computerisierte Maschinensteuerung. Der Clou ist der hochintegrierte SSP-Chip mit 12 GByte RAM und die über asymmetrische XXP-Technologie direkt gesteuerte Control Unit; habe fünf Jahre für die Entwicklung gebraucht ...“</p> <p>Und das denkt der Investor: „Tüftlerin, verliebt in technische Details, ihr Markt ist sie selbst...“</p>	<p>Beispiel 3: Die „Unternehmerin“</p> <p>„Ich habe eine Idee, die Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern eine Kostenersparnis von 3-5% ermöglicht. Erste Preis- und Kostenanalysen haben mich überzeugt, dass eine Marge von 40-60% möglich sein sollte. Mit dem Verein KMU und der Zeitschrift ABC habe ich einen fokussierten Werbekanal, die Distribution erfolgt über Direktverkauf.“</p> <p>Und das denkt der Investor: „Aha, die kennt den Kundennutzen, hat ihn sogar quantifiziert! Hat sich auch Gedanken über den Markt und das Gewinnpotential gemacht und weiß, wie sie das Produkt an ihre Kunden bringen will. Jetzt würde es mich schon brennend interessieren, was das für ein Produkt ist ...“</p>
---	--	--

Während der Ausarbeitung der Geschäftsidee muss der Unternehmer beginnen, ein Team zusammenzustellen und Partner zu finden, mit denen er das Produkt oder die Dienstleistung bis zur Marktreife weiterentwickelt. Bei Produkten ist dies meist ein funktionierender Prototyp. In dieser Phase muss der Unternehmer in der Regel ohne Venture-Kapital auskommen. Er finanziert das Vorhaben mit eigenem Geld, mit Unterstützung von Bekannten, mit staatlichen Forschungszuschüssen oder mit Geld aus Stiftungen.

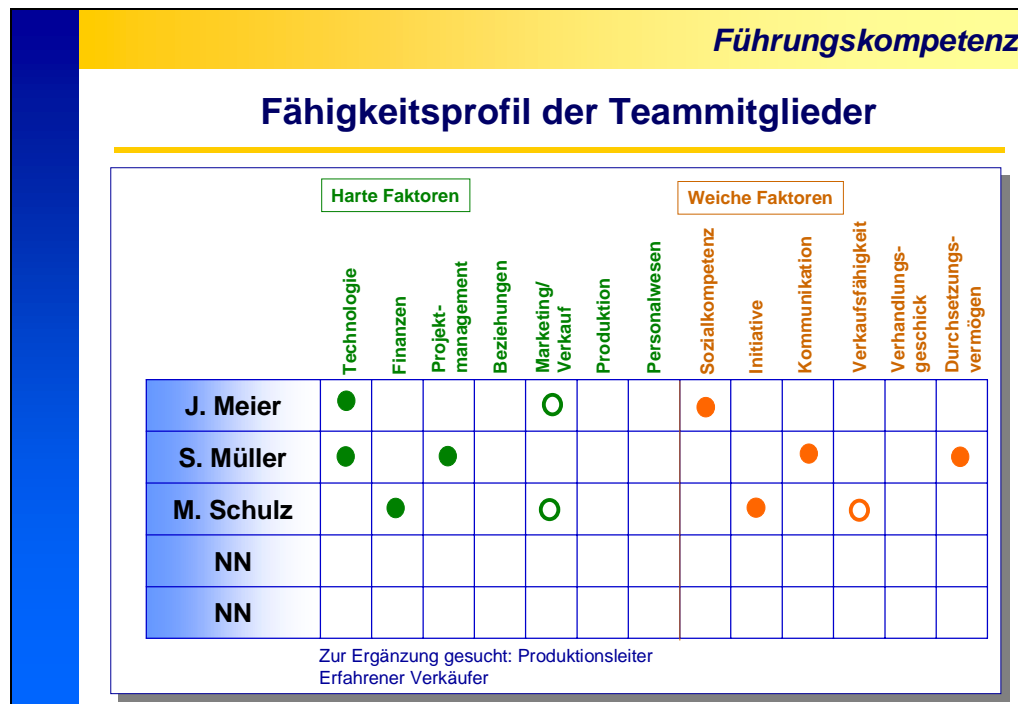
- Erstellen des Geschäftsplans -

Der Geschäftsplan hilft dem Unternehmer, die Risiken seiner Geschäftsidee zu durchdenken und abzuwägen. Er muss in Szenarien denken lernen und Maßnahmen für das Eintreten möglicher Chancen

und Risiken formulieren. Er muss Handlungspläne und Budgets für die wichtigsten Funktionen des Unternehmens erstellen. Er muss Entscheidungen treffen zur Auswahl bestimmter Kunden(-gruppen), zur Preisgestaltung, zur Standortwahl, zur Wahl der Lieferanten und Kooperationspartner. Darüber hinaus sollte der Unternehmer bereits Kontakt zu möglichen Kunden suchen, um die Marktnachfrage einschätzen zu können, vertragliche Vereinbarungen mit möglichen Lieferanten diskutieren und die Leistungen sowie die Marktsituation der wichtigsten Konkurrenten ermitteln.

Investoren begnügen sich meist nicht damit, den Geschäftsplan zu lesen. Sie werden an der Formulierung des Geschäftsplans mitwirken und den Unternehmer als Coach begleiten wollen. Dafür fließen unternehmerische Erfahrungen, Branchenerfahrungen und Geschäftskontakte der Berater bzw. Investoren in die Geschäftsplanung ein. Den Investoren kommt es dabei in erster Linie darauf an, die Menschen hinter der Geschäftsidee kennen zu lernen:

- ✚ Gehen sie mit Selbstvertrauen und Zuversicht an die Arbeitsaufgaben heran?
- ✚ Zeigen sie organisatorische sowie Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten?
- ✚ Sind sie als Mensch zugewandt, offen und ehrlich?
- ✚ Haben sie unternehmerische oder Branchenerfahrungen?
- ✚ Ist der Wille zum Erfolg und die Kraft, Lösungen umzusetzen, spürbar?











Der Geschäftsplan dient dazu, die Geschäftsidee vor dem ultimativem Test – der Markteinführung – zu durchleuchten. Der Investor ist dabei der härteste, weil realistischste Prüfer. Der Unternehmensgründer muss in dieser Phase beweisen, dass das Geschäft funktionieren kann, dass der Geschäftsplan funktionieren kann und das Unternehmerteam in der Lage ist, das Geschäft im Markt zum Erfolg zu führen. Die Hürde in dieser Phase der Unternehmensgründung ist es, die Mittel für die Finanzierung des Geschäftsaufbaus zugesprochen zu erhalten.

„Trotz aller Vorkehrungen bleibt eine Wachstumsfirma für den Investor ein Risiko: Die Erfahrung zeigt, dass von 10 finanzierten Geschäften sich im Durchschnitt nur eines als Schlager erweist, drei sich einigermaßen entwickeln, drei dahinsiechen und drei Totalverlust erleiden. Es ist also nur verständlich, wenn der Investor alles Menschenmögliche unternimmt, um die Risiken seiner Investition in Grenzen zu halten – umgekehrt ist das Risiko natürlich sein Geschäft.“

2.2 Dialog mit Geschäftspartnern und Kunden: Vom Aufbau des Unternehmens zur Etablierung des Unternehmens am Markt

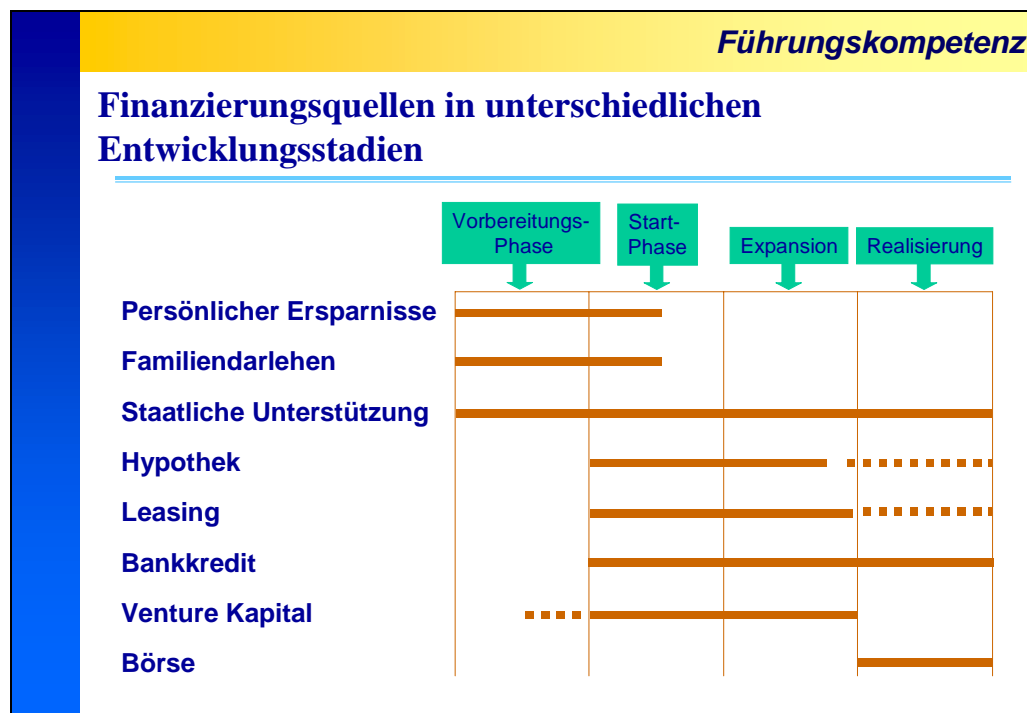
- Gründung und Expansion -

Auf der Grundlage des Geschäftsplans baut der Unternehmer ein funktionierendes Unternehmen auf. Ziel ist ein erfolgreiches Geschäft, das Gewinn erwirtschaftet und vielen Menschen interessante Tätigkeiten bietet. Für die Investoren ist zum Ende der dritten Phase die Zeit zum Ausstieg gekommen. Wesentliche Aufgaben in der Gründungsphase sind:

-  Aufbau der Organisation und Führung
-  Aufbau der Produktion
-  Werbung
-  Markteinführung
-  Reaktion auf Bedrohungen durch Konkurrenten und technologische Entwicklungen
-  Ausbau der Produktion
-  Durchdringung oder Erschließung neuer Märkte
-  Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen.

- Etabliertes Unternehmen -

Aus einem Risikounternehmen ist jetzt ein etabliertes Unternehmen geworden. Der Unternehmer hat Arbeitsplätze geschaffen und mit seinen innovativen Problemlösungen Kunden gewonnen. Mit der Realisierung des Erfolgs dokumentieren Unternehmer und Investor die Marktreife der Geschäftsidee. Der gewinnbringende Ausstieg stand für den Investor von Anfang an als Ziel fest. Der Unternehmer bleibt häufig im Geschäft, jedoch mit reduziertem finanziellen Engagement. Der Kapitalabzug des Investors kann ganz verschieden organisiert werden: Der Investor kann von den verbleibenden Partnern ausbezahlt werden, er kann nach einem Börsengang des Unternehmens aus der erhöhten Eigenkapitaldecke befriedigt werden oder aber seinen Gewinn aus einem Verkauf des Unternehmens an einen Konkurrenten, Lieferanten oder Kunden des Unternehmens beziehen.



2.2.3 Wahl der Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform ist eine langfristige Entscheidung mit steuerlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Auswirkungen. Aufgrund der vielen – zum Teil gegenläufigen – Einflussfaktoren für die Wahl der Rechtsform ist es kaum möglich, eine in allen Punkten ideale Lösung zu

finden. Folgende Kriterien sind für die Wahl der Rechtsform mitentscheidend:

- ✚ **Haftung:** Eine unbeschränkte gesamtschuldnerische Haftung besteht bei Einzelkaufleuten und Personengesellschaften. Bei diesen Rechtsformen haftet jeder Gesellschafter mit seinem gesamten Privatvermögen. Da aber in der Praxis Kredite an kleinere Kapitalgesellschaften nur gegen Absicherungen durch das Privatvermögen der Gesellschafter gewährt werden, dehnt sich häufig auch bei Kapitalgesellschaften die Haftung auf das Privatvermögen der Gesellschafter aus. Dennoch: Unternehmer, die ihre Risiken begrenzen wollen, sollten von vornherein die Rechtsform der GmbH wählen oder Kommanditist einer KG werden.
- ✚ **Gewinn- und Verlustbeteiligung:** Je nach Rechtsform trägt der Inhaber Gewinne und Verluste. Die Gewinne können sich auch nach der Kapitaleinlage oder den Geschäftsanteilen richten. Darüber hinaus gibt es gesetzliche Regelungen, die durch eine entsprechende Vertragsgestaltung angepasst werden können.
- ✚ **Steuerbelastung:** Die aus der Wahl der Rechtsform resultierende Steuerbelastung ist ein wichtiges Entscheidungskriterium. Der Unternehmensgründer sollte sich die Zeit nehmen und mit seinem Steuerberater anhand von Beispielrechnungen die günstigste Lösung herausarbeiten.
- ✚ **Externe Rechnungslegung:** Die gesetzlichen Anforderungen sind sehr verschieden und zum Teil von der Größe des Unternehmens abhängig. Kapitalgesellschaften haben grundsätzlich mehr Auflagen zu beachten. Neben der oft unerwünschten Weitergabe von Interna sollten Sie auch die mit der aufwendigeren Rechnungslegung verbundenen Kosten beachten.
- ✚ **Gründungskosten:** Hierzu gehören neben dem Stamm- bzw. Grundkapital der GmbH bzw. Aktiengesellschaft unter anderem die Kosten für die Eintragung ins Handelsregister.
- ✚ **Name des Unternehmens:** Bei der Wahl des Firmennamens müssen einige gesetzliche Auflagen beachtet werden. Bei allen Rechtsformen muss der Name Unterscheidungskraft besitzen. Er darf nicht geeignet sein, die Öffentlichkeit über die geschäftlichen Verhältnisse des Unternehmens irrezuführen. Aus diesem Grund ist der Unternehmer verpflichtet, die Bezeichnung der Rechtsform im Unternehmensnamen zu führen.




Die wichtigsten **Rechtsformen** finden sich nachfolgend mit jeweils kurzen Beschreibungen:

- ✚ Wenn der Unternehmensgründer keine andere Rechtsform wählt, dann ist er automatisch zunächst ein **Kleinunternehmer**. Bei dieser


Rechtsform bestehen keine Anforderungen an die Höhe des Startkapitals, der Unternehmer hat volle Handlungsfreiheit, unterliegt nicht der Buchführungspflicht, haftet aber mit dem gesamten Privatvermögen. Seine Finanzierungsmöglichkeiten beschränken sich auf die Aufnahme von Krediten, deren Höhe vom Wert der persönlichen Sicherheiten abhängt. Die Gewinne unterliegen der Einkommensteuer und ggf. der Gewerbesteuer. Geschäfte darf der Unternehmer nur unter seinem Namen abschließen. Er darf sich noch keine Firmenbezeichnung zulegen.

- ✚ Sobald gewisse Grenzen bei Umsatz, Gewinn, Betriebsvermögen oder Mitarbeiterzahl überschritten werden, ist der Kleinunternehmer verpflichtet, sein Unternehmen als **Einzelkaufmann** zu führen. Beim Einzelkaufmann gelten die gleichen Aussagen, die beim Kleinunternehmer getroffen wurden. Jedoch unterliegt er jetzt den gesetzlichen Regelungen des Handelsrechts. Das hat u.a. den Eintrag ins Handelsregister als **eingetragener Kaufmann (e. K.)** zur Folge. Darüber hinaus ist der Unternehmer nun buchführungspflichtig und muss bestimmte Offenlegungsvorschriften beachten. Dafür hat er jetzt das Recht, sich eine Firmenbezeichnung zuzulegen.
- ✚ Die **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)** steht dem Unternehmer grundsätzlich immer zur Verfügung, sofern das Gesetz nicht etwas anderes vorschreibt. Bei der GbR haftet der Unternehmer mit seinem gesamten Privatvermögen. Er hat zusammen mit seinen Partnern die volle Handlungsfreiheit und ist nicht zur Buchführung verpflichtet. Zur Gründung sind keine besonderen Formalitäten zu beachten. Eine mündliche Vereinbarung genügt. Rechte und Pflichten der einzelnen Partner lassen sich in einem Gesellschaftsvertrag festlegen, so dass sich die Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse einzelner Gesellschafter einschränken lassen. Ist im Vertrag nichts festgelegt, erfolgt die Gewinn- und Verlustbeteiligung nach Köpfen. Eine GbR ist nicht berechtigt, eine Firmenbezeichnung zu führen.
- ✚ Die **Partnerschaftsgesellschaft** ist eine neue Rechtsform für Angehörige der freien Berufe (z.B. Ärzte, Dolmetscher, Journalisten, Rechtsanwälte). Die Partnerschaftsgesellschaft ist eintragungspflichtig. Die Eintragung erfolgt in das Partnerschaftsregister beim Amtsgericht. Die Partnerschaftsgesellschaft hat viel mit der OHG gemeinsam. So richtet sich das Rechtsverhältnis zwischen den Partnern nach den entsprechenden Vorschriften der OHG, wenn von den Partnern vertraglich nichts anderes festgelegt ist. Bei Verbindlichkeiten haften alle Partner nicht nur mit dem Gesellschaftsvermögen, sondern auch mit dem Privatvermögen. Eine gesamtschuldnerische Haftung lässt sich im Partnerschaftsvertrag nur für den Fall ausschließen, dass ein

Gesellschafter wegen fehlerhafter Berufsausübung in Regress genommen wird. Die Vertretung der Gesellschaft kann durch jeden Gesellschafter allein erfolgen. Allerdings kann dies vertraglich ausgeschlossen werden. Zur Gewinnverteilung in der Partnerschaft gibt es keine Vorschriften. Der Name der Partnerschaft muss den Namen mindestens eines Partners, den Zusatz „und Partner“ oder „Partnerschaft“ sowie die Berufsbezeichnungen aller in der Partnerschaft vertretenen Berufe enthalten.

-  Die Gründung einer **offenen Handelsgesellschaft** (OHG) erfordert einen Gesellschaftervertrag (auch mündlich) und den Eintrag ins Handelsregister. Wenn einer der Gesellschafter ein Grundstück einbringt, muss der Vertrag zusätzlich von einem Notar beurkundet werden. Ein Mindestkapital zur Gründung einer OHG ist nicht vorgeschrieben. Bei der OHG haften alle Gesellschafter mit ihrem gesamten Vermögen. Alle Gesellschafter sind alleinvertretungsberechtigt. Eine Änderung dieser Regelung ist möglich, muss aber ins Handelsregister eingetragen werden. Laut Gesetz bekommt jeder Gesellschafter zunächst vier Prozent des Bilanzgewinns. Der verbleibende Gewinn sowie ein eventueller Verlust werden nach Köpfen verteilt. Der Name der Gesellschaft muss die Bezeichnung „Offene Handelsgesellschaft“ oder „OHG“ enthalten. Wenn keine natürliche Person persönlich haftet, muss die Firma eine Bezeichnung enthalten, welche die Haftungsbeschränkung kennzeichnet.
-  Für die Gründung einer **Kommanditgesellschaft** (KG) trifft das bereits für die OHG Gesagte zu. Im Gegensatz zu den anderen Rechtsformen gibt es bei der KG zwei Typen von Gesellschaftern, die sich vor allem bezüglich ihrer Haftung und ihrer Einflussrechte unterscheiden. Der Komplementär haftet mit seinem gesamten Vermögen und ist zur Geschäftsführung befugt. Er kann die Geschäftsführung auch dann für sich beanspruchen, wenn er nicht die Mehrheit der Kapitalanteile besitzt. Der Kommanditist haftet bis zur Höhe seiner festgelegten Hafteinlage und ist laut Gesetz nicht zur Geschäftsführung befugt. Durch entsprechende Gestaltung des Gesellschaftsvertrags kann dem Kommanditisten Geschäftsführungsverantwortung zugestanden werden. Der Name der KG muss den Begriff „Kommanditgesellschaft“ oder die Abkürzung KG enthalten.
-  Aufgrund ihrer Haftungsbeschränkung ist die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** (GmbH) die am häufigsten gewählte Rechtsform. Im Regressfall können Ansprüche nur aus dem Gesellschaftsvermögen, nicht dagegen aus dem Privatvermögen befriedigt werden. Damit ein Mindestmaß an Haftungsmasse vorhanden ist, hat der Gesetzgeber eine Einlage der Gesellschafter (Stammkapital) in Höhe von mindestens 50 TDM vorgeschrieben. In

der Praxis wird diese Haftungsbeschränkung meist durchbrochen, da Kredite der Gesellschaft oft mit Privatvermögen abgesichert werden müssen und somit ein Rückgriffsrecht auf das Privatvermögen besteht. Andererseits müssen mehrere Formalia beachtet werden: Der Gesellschaftsvertrag und alle späteren Änderungen müssen notariell beglaubigt werden. Jedes Jahr muss ein Jahresabschluss bei dem zuständigen Handelsregister eingereicht werden. Dabei unterliegt die GmbH strengeren Offenlegungsvorschriften als die anderen Rechtsformen. Die Gewinnverteilung muss vertraglich geregelt werden. Der Name der Gesellschaft muss entweder auf den Gegenstand des Unternehmens verweisen oder die Namen der Gesellschafter (den Namen eines Gesellschafters plus Zusatz) enthalten. Ein Unternehmer kann eine GmbH auch allein gründen. Dadurch hat er die Vorteile des Einzelkaufmanns mit der Haftungsbeschränkung der GmbH verbunden.

 Die **stille Gesellschaft** kann mit allen anderen Rechtsformen kombiniert werden. Der stille Gesellschafter stellt dem Unternehmer (nicht der Gesellschaft) seine Mittel gegen eine Gewinnbeteiligung zur Verfügung. Das hat zur Folge, dass der stille Gesellschafter weder Einflussrechte hat, noch nach außen in Erscheinung tritt. Er besitzt lediglich einige Kontrollrechte. Weitere Rechte des stillen Gesellschafters (z.B. Verlustbeteiligung, Mitwirkungsrechte) können durch Vertragsgestaltung festgelegt werden. Allein die Gewinnbeteiligung kann nicht ausgeschlossen werden. Die stille Gesellschaft hat eine lange Kündigungsfrist bei der Auflösung des Vertrages. Während der Unternehmer einen Kredit mit der Zeit tilgt und dann möglicherweise schuldenfrei ist, bleibt der Anspruch des stillen Gesellschafters bis zum Zeitpunkt der Vertragsauflösung erhalten. Auf dem Namen der Unternehmung wirkt sich die stille Gesellschaft nicht aus.

2.4 Abstimmung mit dem Finanzamt

Der Staat gibt dem Unternehmensgründer verschiedene Hilfen an die Hand, die letztlich aus Steuergeldern finanziert werden. Hierzu zählen staatlich finanzierte (Gründungs-)Beratungen, Kredite zu staatlich geförderten Zinssätzen als auch steuerliche Erleichterungen. Dem steht gegenüber, dass der Unternehmer selbst seinen „Obolus“ entrichten muss, wenn seine Geschäfte gut laufen.

Ob der Unternehmer seine steuerlichen Pflichten selbständig erfüllt oder diese einem Steuerberater überträgt, muss er selbst entscheiden. Um alle steuerlichen Möglichkeiten auszuschöpfen, sollte er allerdings nicht auf professionelle Unterstützung verzichten.

Was hat der Unternehmensgründer konkret zu beachten?

- ✚ Seine **steuerliche Anmeldung** gibt der Unternehmer **vor der Betriebseröffnung** beim Finanzamt ab. Daraufhin erhält er eine Steuernummer, unter der sein Unternehmen von nun an geführt wird. Diese Steuernummer gilt für alle Steuerarten einschließlich der Umsatzsteuer.
- ✚ Hat der Unternehmer in der Steueranmeldung einen geschätzten Gewinn angegeben, erhält er für die gewinnabhängigen Steuern einen **Steuerbescheid**, dem die Vorauszahlungsbeträge und -termine zu entnehmen sind. Viele Aufwendungen fallen bereits vor der Betriebseröffnung an. All diese Vorlaufkosten können den späteren Gewinn mindern. Der Unternehmer notiert sich alle Kosten genau und hebt alle dazugehörenden Belege geordnet auf.
- ✚ Hat sich die Gründung des Unternehmens über einen Jahreswechsel erstreckt, so können Ihre Kosten als Betriebsausgaben bereits im abgelaufenen Jahr Ihren sonstigen Einkünften gegenüber gestellt werden. Daraus resultiert eine geringere Steuerschuld. Ebenso erhalten Sie die bereits gezahlten Vorsteuern vom Finanzamt erstattet. Beide Rückzahlungen erhöhen die **Liquidität** des Unternehmensgründers.
- ✚ Spätestens nach der Betriebseröffnung muss sich der Unternehmer der Einrichtung einer kaufmännischen (doppelten) Buchführung widmen, wenn er entweder im Handelsregister eingetragen ist oder einen Gewinn von mehr als 48 TDM oder einen Umsatz von mehr als 500 TDM p.a. erzielt.
- ✚ Ist der Unternehmer Angehöriger eines **freien Berufes** (z.B. Arzt, Dolmetscher, Ingenieur, Journalist, Krankengymnast, Rechtsanwalt), dann ist er grundsätzlich nicht buchführungspflichtig. Er muss jedoch die Einnahmen und Ausgaben laufend aufzeichnen, um seinen Gewinn mit einer Einnahmen-Überschuss-Rechnung zu ermitteln. Hierfür gibt es gute und leicht zu bedienende PC-Programme (z.B. Lexware buchhalter).
- ✚ Wenn der Unternehmer bzw. sein Personal in Buchführung und Rechnungswesen geschult ist, kann diese Arbeit im Unternehmen selbst verbleiben. Sie schafft die für den Unternehmer erforderliche Transparenz in Umsatz-, Kosten-, Liquiditäts- und Renditefragen. Wird die Buchführung an eine Steuerberaterkanzlei oder einen selbständigen Buchführungshelfer übertragen, sollten regelmäßige betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) vereinbart werden, um mit dem Unternehmen auch betriebswirtschaftlich auf Kurs zu bleiben.
- ✚ Bei der **Auswahl eines Steuerberaters** bzw. Buchführungshelfers sollte der Unternehmer darauf Wert legen, dass sich der Berater in der Branche gut auskennt, damit steuerliche Besonderheiten bekannt sind. Auch sollte der Berater im Kollegen- bzw.

Freundeskreis bereits erfolgreich gearbeitet haben, also einen guten Ruf genießen. Schließlich legen Unternehmensgründer Wert darauf, dass ihr Berater kundenorientiert arbeitet – also einen konkreten Ansprechpartner in der Kanzlei anbietet, der den Unternehmer individuell betreut und bei kurzen Anfragen nicht sofort eine Honorarrechnung schickt.

✚ **Umsatzsteuer** (Mehrwertsteuer) wird auf alle vom Unternehmer gelieferten Waren und erbrachten Dienstleistungen erhoben. In Deutschland beträgt der Umsatzsteuersatz derzeit 16 Prozent. Einige Waren (z.B. Lebensmittel, Blumen, Bücher, Antiquitäten) werden mit einem ermäßigten Satz von 7 Prozent besteuert. Nur in Ausnahmefällen sind Waren oder Dienstleistungen von der Umsatzsteuer befreit. Die berechnete Umsatzsteuer wird an das Finanzamt abgeführt. Die Umsatzsteuer wird auf den Verkaufspreis der Ware bzw. das Honorar für die Dienstleistung aufgeschlagen. Dem Kunden wird der Preis immer inklusive der Umsatzsteuer genannt. Er hat Anspruch darauf, dass auf der Rechnung der Umsatzsteuersatz angegeben ist. Bei Rechnungen über 200 DM muss der Umsatzsteuerbetrag gesondert ausgewiesen sein. Wenn der Unternehmer Ware oder Dienstleistungen einkauft, bezahlt er ebenfalls Umsatzsteuer. Diese Umsatzsteuer verrechnet er als Vorsteuer mit der Umsatzsteuer, die er an das Finanzamt abzuführen hat. Diese Umsatzsteuerersparnis wird steuerrechtlich als Einnahme behandelt. Die Abführung der Umsatzsteuer erfolgt in der Regel monatlich. Bis zum zehnten Tag des Folgemonats muss eine selbst berechnete Umsatzsteuervoranmeldung auf einem amtlichen Vordruck an das Finanzamt gesandt werden. Gleichzeitig ist die ermittelte Zahllast zu überweisen. Die abzuführende Umsatzsteuer wird vom Unternehmer aus seinen Umsätzen einbehalten. Das Geld ist also vorhanden. Deshalb gewährt das Finanzamt bei der Umsatzsteuer grundsätzlich keinen Zahlungsaufschub.

✚ Auf den Gewinn des Unternehmers ist **Einkommensteuer** (beim Einzelkaufmann und der Personengesellschaft) oder **Körperschaftsteuer** (bei der GmbH bzw. AG) zu entrichten. Der Einkommensteuersatz steigt mit zunehmendem Einkommen progressiv an. Die Körperschaftsteuer wird gleichmäßig mit 45 Prozent auf einbehaltene Gewinne und 30 Prozent auf ausgeschüttete Gewinne berechnet (Stand: 2000). Beim Einzelkaufmann oder Teilhaber einer Personengesellschaft wird der Gewinn aus dem Unternehmen mit anderen Einkünften (z.B. Zinseinnahmen) zusammengerechnet und erst dann versteuert. Sofern in der Startphase des Unternehmens Verluste entstehen, können diese darum mit anderen, positiven Einkünften verrechnet werden. Bei der GmbH oder AG werden die Gewinne ganz oder teilweise an die Anteilseigner ausgeschüttet. Dies gilt auch im Fall

der sog. Einmann-GmbH. Beim Anteilseigner wird der Gewinn dann wieder mit anderen Einkünften zusammengeführt. Die bereits gezahlte Körperschaftssteuer wird in voller Höhe auf die Einkommensteuer angerechnet. Da Verluste in einer GmbH nicht ausgeschüttet werden können, müssen diese dort bis zur Verrechnung mit Gewinnen in späteren Jahren verbleiben. Anlaufverluste in einer GmbH können nicht mit positiven Einkünften beim Anteilseigner verrechnet werden.

- ✚ Sofern der Unternehmer kein Freiberufler ist, fällt neben der Einkommen- und Körperschaftssteuer die **Gewerbsteuer** auf den Gewerbeertrag an. Der Gewerbeertrag ist der geringfügig veränderte Gewinn. Er wird nach den Vorschriften des Einkommensteuergesetzes ermittelt. Zum Ausgleich für die zusätzliche Belastung kann der Unternehmer die gezahlte Gewerbsteuer als Betriebsausgabe absetzen. Dennoch entsteht für den gewerblichen Unternehmen im Gegensatz zum Freiberufler durch die Gewerbsteuer eine etwas höhere Belastung. Übrigens haben Einzelkaufleute und Personengesellschaften bei der Gewerbsteuer für die ersten 144 TDM des jährlichen Gewerbeertrags eine niedrigere Besteuerung im Vergleich zu einer GmbH oder AG. Bei Kleinunternehmen ist deshalb die Wahl der GmbH oder AG ungünstiger.
- ✚ Für angestellte Arbeitnehmer muss der Unternehmer **Lohnsteuer** berechnen und an das Finanzamt abführen. Im einzelnen zählen dazu folgende Einzelpflichten:
 - Die Berechnung der abzuführenden Lohnsteuer
 - Die Einbehaltung der Lohnsteuer vom Bruttolohn einschließlich sog. geldwerter Vorteile (z.B. unentgeltlich überlassenen Waren oder Dienstleistungen)
 - Die Aufbewahrung der Lohnsteuerkarte des Arbeitnehmers
 - Das Führen eines Lohnkontos für jeden Arbeitnehmer
 - Die monatliche Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer
 - Die Ausstellung einer Lohnsteuerbescheinigung (i.d.R. auf der Lohnsteuerkarte)
 - In bestimmten Fällen (z.B. Lohnsteuerpauschalierung bei Teilzeitbeschäftigten) können noch weitere Aufgaben auf den Unternehmer zu kommen
 - Bei der Nettolohnberechnung (Bruttolohn minus Lohnsteuer) müssen vom Arbeitgeber auch die Sozialversicherungsbeiträge (Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung) ermittelt und an die zuständigen Krankenkassen abgeführt werden.
 - Der Arbeitgeber haftet für die pünktliche und vollständige Abführung der Lohnsteuer. Diese Aufgaben müssen deshalb sorgfältig vorgenommen werden. Es gibt Büros und Steuerberaterkanzleien, die sich auf Lohnabrechnungen spezialisiert haben, aber auch geeignete PC-Programme, die diese Arbeit unterstützen.
- ✚ Unternehmensgründern, die sich erstmalig (innerhalb der letzten fünf Jahre) selbständig machen, gewährt der Gesetzgeber eine

erweiterte Ansparabschreibung (§7g Abs. 7 EStG). Im Jahr der Betriebseröffnung und in den folgenden fünf Jahren kann eine gewinnmindernde Rücklage für geplante Investitionen gebildet werden. Die Höhe der Rücklage darf bis zu 50 Prozent der geplanten Investition betragen. Die Investition muss bis zum Ende des fünften Jahres nach Bildung der Rücklage (nicht nach Betriebseröffnung) durchgeführt werden. Die vermindert im Jahr der Rücklagenbildung die Steuerbelastung. Der Höchstbetrag aller Rücklagen beträgt 600 TDM. Für den Fall, dass die Investition nicht durchgeführt werden kann, muss die ursprüngliche Investitionsabsicht glaubhaft dokumentiert sein. Wenn die Voraussetzungen für eine Ansparabschreibung nicht gegeben sind, kann unter engeren Voraussetzungen von jedem kleineren Unternehmen (bis zu einem Betriebsvermögen von 400 TDM, bei Freiberuflern ohne Grenze) eine etwas verringerte Ansparabschreibung vorgenommen werden.

3 Praktische Erfahrungen

3.1 Die Bedeutung der Standortwahl

– Region –

Der richtige Standort ist von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung Ihres Unternehmens, wenn das Unternehmen entweder von Kunden direkt aufgesucht werden soll oder aber seine Produkte bzw. Dienstleistungen regional anbietet. Ein einmal gewählter Standort lässt sich in der Regel nur mit erheblichen Mehrkosten wieder verlegen. Folgende Fragen helfen bei der Standortwahl weiter:

- ✚ Welche Produkte und Dienstleistungen sollen verkauft werden? Braucht das Unternehmen Kundennähe? Sind Kundenpotential, Kundeninteresse und Kaufkraft in der Region groß genug? Können die Produkte per Versand zum Kunden gebracht werden?
- ✚ Welche Produkte bzw. Leistungen werden von Lieferanten zugekauft? Wie weit ist deren Anfahrweg? Sind die benötigten Produkte bzw. Leistungen in der entsprechenden Menge, Qualität und zu entsprechenden Preisen in der Region erhältlich?
- ✚ Gibt es in der Region eine schnelle Unterstützung durch Kundendienst, falls eine Anlage oder Maschine ausfällt?
- ✚ Gibt es finanzielle oder steuerliche Förderungen in der Region?

-
- ✚ Wie groß ist der Raumbedarf des Unternehmens? Sind Grundstücke und Gebäude hinsichtlich Preis, Lage und Verkehrsanbindung günstig?
 - ✚ Gibt es genügend qualifizierte Fachleute in der Region? Ist das Lohnniveau vertretbar?
 - ✚ Bestehen Möglichkeiten zur Kooperation mit anderen ansässigen Unternehmen?
 - ✚ Wie sieht die Konkurrenzsituation aus?

Günstig ist es, ein Unternehmen in der Nähe des Wohnortes zu gründen. Dadurch kann der Unternehmer seine Kenntnisse des regionalen Marktes sowie langjährigen Beziehungen zu Banken und Behörden nutzen. Er kennt mögliche Kunden und kann seine Logistik gezielt aufbauen. Dennoch sollten auch andere Regionen auf Eignung geprüft werden. Der Unternehmer sollte sich nicht zu sehr von der Vertrautheit seines bisherigen Lebensmittelpunktes leiten lassen.

– Raumbedarf –

Wenn der Unternehmen die Region für sein Geschäft festgelegt hat, kann er mit der Wahl der richtigen Verkaufslokale, Büroräume, Produktionsstätten oder Grundstücke beginnen. In der folgenden Checkliste sind Faktoren aufgeführt, welche die Qualität eines Standortes beeinflussen. Welche der Faktoren im Einzelfall von Bedeutung sind, hängt von der Art des Unternehmens ab:

- ✚ Existiert die Möglichkeit zur Erweiterung des Unternehmens, wie z.B. die Schaffung weiterer Produktions- und Lagermöglichkeiten?
- ✚ Workflow: Gibt es bereits einen schnellen und sicheren Waren- und Dokumentenfluss?
- ✚ Gibt es zielgerichtete Begegnungen zwischen den Beschäftigten (direkte, persönliche Ansprache)?
- ✚ Gibt es für Mitarbeiter und Kunden ausreichend Parkmöglichkeiten?
- ✚ Ist der Versorgungsbedarf mit Strom, Gas, Wasser usw. gesichert?
- ✚ Gibt es zusätzliche Kosten (z.B. Erschließungskosten)? Nicht nur bei Neubauten, auch bei Erweiterungsbauten können Erschließungskosten anfallen.
- ✚ Existieren Umweltschutzauflagen, die erfüllt werden müssen?
- ✚ Können Konflikte mit dem Baunutzungsplan und baurechtlichen Verordnungen entstehen?

-
- ✚ Müssen gesetzliche Auflagen für die Räumlichkeiten (Sanitärraum, Pausenraum usw.) erfüllt werden? Stichworte sind die Landesbauordnung, die Arbeitsstättenverordnung, die Arbeitsstättenrichtlinien und die Unfallverhütungsvorschriften
 - ✚ Gibt es Zuschüsse, Subventionen oder Steuervergünstigungen für bestimmte Regionen?

4 Untersuchungsbeefunde zur Unternehmensgründung

4.1 Gründerziele, Gründerstrategien und Gründungserfolg

Michael Frese und Mitarbeiter haben Mitte der neunziger Jahre 200 Unternehmensgründer in West- und Ostdeutschland zu ihren persönlichen und unternehmensbezogenen Zielen befragt, die bei der Verfolgung ihrer Geschäftsidee maßgeblich waren. Zu den persönlichen Zielen nannten die Unternehmensgründer allen voran **Selbstverwirklichung** (94 Prozent) und **Unabhängigkeit** (87 Prozent), gefolgt von **gutem Einkommen** (60 Prozent) und einer interessanten Aufgabe (59 Prozent). Als unternehmensbezogene Ziele wurde allen voran **zufriedene Kunden** (88 Prozent) sowie **besser zu sein als Konkurrenten** (64 Prozent), ein **gutes Betriebsklima** (62 Prozent) sowie **Gewinn zu erwirtschaften** (60 Prozent) genannt. Somit kommen bei Unternehmensgründern nicht nur wirtschaftliche Gründe, sondern auch soziale und ideelle Beweggründe zum Tragen.

Befragt nach der Zielerreichung berichteten die Unternehmensgründer, dass von den persönlichen Zielen sich sowohl die interessante Aufgabe als auch die Selbstverwirklichung im nachhinein bestätigt habe. Bei den unternehmensbezogenen Zielen haben die Unternehmensgründer vor allem das gute Betriebsklima und die zufriedenen Kunden erreichen können, dicht gefolgt vom besser sein als die Konkurrenten und dem realisierten Gewinn.

Beweggründe, sich selbständig zu machen, waren in Ostdeutschland vor allem **drohende bzw. eingetretene Arbeitslosigkeit** (47 Prozent), aber auch der **Wunsch, selbst zu bestimmen** (42 Prozent). In Westdeutschland dominierten neben dem **Wunsch, selbst zu bestimmen** (40 Prozent) der **starke Reiz der Arbeitsaufgabe** (33 Prozent), die **Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsbedingungen** (26 Prozent) und der **Wunsch, viel Geld zu verdienen** (23 Prozent). Damit standen für die Unternehmensgründer sowohl Push-Motive (Arbeitslosigkeit, Unzufriedenheit) als auch Pull-Motive (Selbstbestimmung, Reiz der Arbeitsaufgabe, finanzielle Anreize) im Vordergrund.

In West- wie auch in Ostdeutschland wirkte es sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des neu gegründeten Unternehmens aus, sich gemeinsam mit Miteigentümern selbständig zu machen. Meistens waren die Miteigentümer auch im Betrieb tätig. In Ostdeutschland fand die Forschergruppe in vielen Fällen, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gleichzeitig Miteigentümer waren. Gleichzeitig sind Betriebe, die mit Miteigentümern gegründet werden, tendenziell größer. Ein hohes Startkapital trug in West- wie Ostdeutschland positiv zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Das Unternehmenswachstum wurde von Frese und Mitarbeitern anhand folgender Kennzahlen gemessen:

- ✚ Mitarbeiter-Neueinstellungen [absolut] von der Unternehmensgründung bis zum Untersuchungszeitpunkt
- ✚ Beschäftigungswachstum [%] von der Unternehmensgründung bis zum Untersuchungszeitpunkt
- ✚ Umsatzwachstum [absolut; %] von der Unternehmensgründung bis zum Untersuchungszeitpunkt
- ✚ Entwicklung des persönlichen Einkommens des Unternehmers [stark gefallen = 1 bis stark gestiegen = 5]
- ✚ Einschätzung der Entwicklung durch die Mitarbeiter: Ich glaube, unser Betrieb wird sich in nächster Zeit noch stark vergrößern [trifft nicht zu = 1 bis trifft völlig zu = 5]
- ✚ Hinzu kamen einige ergänzende Fragen an die Westunternehmen.

Unternehmenserfolg wurde jedoch nicht nur am Unternehmenswachstum festgemacht. Auch die Qualität der Zusammenarbeit wurde als möglicher Erfolgsfaktor untersucht. Frese und Mitarbeiter wählten die **Arbeitszufriedenheit** und das **Betriebsklima** als Untersuchungsgrößen aus.

Die Untersuchungen zeigen, dass Unternehmensgründer im Westen mit folgenden Strategien besonderen Erfolg hatten:

- ✚ Das neue Unternehmen gemeinsam mit Miteigentümern zu gründen sorgte für mehr Unternehmenswachstum (Umsatz- und Personalwachstum).
- ✚ Erfahrung in der Branchen ging mit einem höheren individuellen Einkommen der Unternehmensgründer einher.
- ✚ Unternehmensgründer mit viel Startkapital in der Gründungsphase waren in der Lage, ein höheres Einkommen, ein größeres Unternehmen (Umsatz, Mitarbeiterzahl) und mehr Unternehmenswachstum zu realisieren.

-
- ✚ Die Inanspruchnahme von Schulungen und eine Nischenstrategie hatten keinen Einfluss auf die wirtschaftlichen Erfolgsmaße.
 - ✚ Unternehmer, die an Schulungen teilgenommen hatten, gaben jedoch an, mehr von ihren eigenen Zielen erreicht zu haben.

In Ostdeutschland ergab sich ein starkes Wachstum und eine höhere Arbeitszufriedenheit vor allem für Unternehmensgründer, die eine Marktlücke suchen und fanden:

- ✚ Das neue Unternehmen gemeinsam mit Miteigentümern zu gründen sorgte auch im Osten für mehr Unternehmenswachstum (Umsatzwachstum).
- ✚ Bei der Gründung des Unternehmens mit einem sorgfältig ausgearbeiteten Geschäftsplan zu starten ging zwei Jahre später mit mehr Unternehmenswachstum und einem höheren individuellen Einkommen der Unternehmensgründer einher.
- ✚ Mit seiner Geschäftsidee eine Marktlücke zu besetzen sorgte für mehr Unternehmenswachstum und mehr Arbeitszufriedenheit der Unternehmensgründer.
- ✚ Darüber hinaus wuchsen die Unternehmen stärker und waren größer, wenn mehr Startkapital vorlag.

4.2 Gründerpersönlichkeit und Gründungserfolg

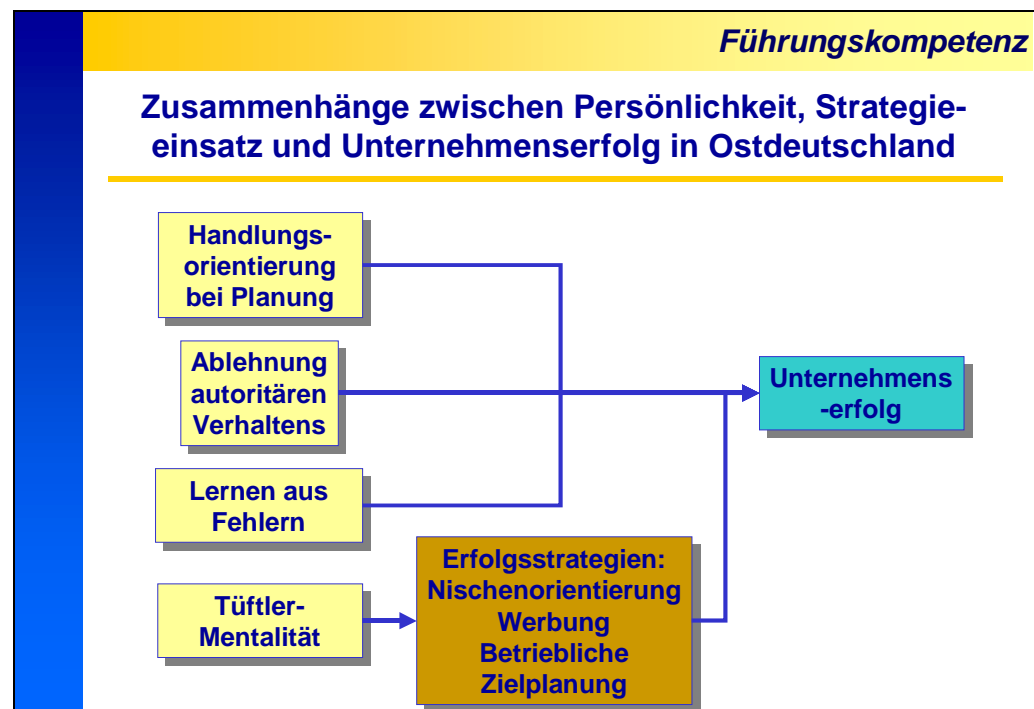
Erfolg hängt bei den ostdeutschen Unternehmensgründern mit starker **Handlungsorientierung bei der Planung** zusammen. Das heisst, dass der erfolgreiche ostdeutsche Gründer seinen Geschäftsplan schnell in die Tat umsetzt, anstatt lange zu warten und alle Eventualitäten zu prüfen. Die **Ablehnung von autoritärem Verhalten** in unserer Gesellschaft und die **Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen**, stellen ebenso erfolgsversprechende Persönlichkeitseigenschaften dar. Weiterhin bezeichnen sich erfolgreiche ostdeutsche Unternehmer als **Tüftler**. Sie machen sich gerne Gedanken über Möglichkeiten der Verbesserung von Produkten und haben Spaß am Lösen schwieriger Aufgaben. Dagegen finden sie eher wenig Gefallen am Verkaufen ihrer Produkte. 78 Prozent der Unternehmensgründer, welche diese vier genannten Eigenschaften aufweisen, sind erfolgreich, während nur 22 Prozent derjenigen, die diese vier Eigenschaften nicht aufweisen, ihr Unternehmen erfolgreich positioniert haben.

Drei Erfolgsstrategien konnten für ostdeutsche Unternehmensgründer ermittelt werden. Erstens ist dies die **Nischenorientierung**. Erfolgreiche Firmen haben sich einen Markt gesucht, in dem ein geringer

Wettbewerbsdruck und geringere Preisempfindlichkeit herrscht. Sie stehen unter weniger Druck seitens ihre Kunden und laufen weniger Gefahr, von Wettbewerbern verdrängt zu werden. Weitere Erfolgsstrategien sind finanziell aufwendigere **Werbeauftritte** sowie eine strikte **betriebliche Zielplanung**. Von den Unternehmensgründern, welche diese Strategien verfolgen, sind 85 Prozent erfolgreich, während von den Gründern, die andere oder keine Strategien verfolgen, nur 15 Prozent erfolgreich sind.

Die genannten Erfolgsstrategien sollten vor allem von den Tüftlern genutzt werden. Während die drei erstgenannten Persönlichkeitsmerkmale in jedem Fall mit Gründungserfolg einher gehen, läuft der Tüftler Gefahr, sich aufzureiben oder sich zu verzetteln, wenn er sich am Markt keine Nische sucht, wenn er zu wenig für seine Bekanntheit tut und wenn er keine klare betriebliche Zielplanung betreibt.

Wissen und Erfahrungen sind für den ostdeutschen Unternehmensgründer von geringerer Bedeutung als im Westen. Das Ausbildungsniveau, die Berufserfahrung in der Branche, die Selbständigkeits-erfahrung und die Führungserfahrung haben im Osten, statistisch betrachtet, keinen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.

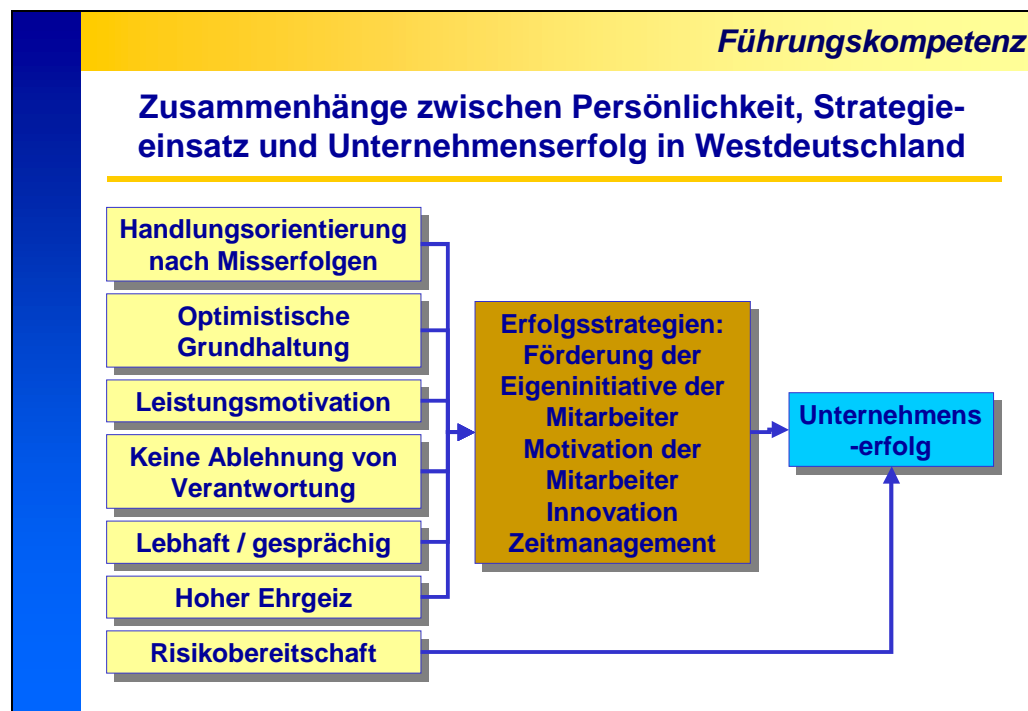


Der erfolgreiche westdeutsche Unternehmensgründer steht mit seiner Persönlichkeit und seinen Erfolgsstrategien ganz im Gegensatz zu dem erfolgreichen Unternehmertyp im Osten. Erfolgreiche westdeutsche Unternehmer verlieren nach einem Misserfolg ihre **Tatkraft** nicht. Sie bleiben auch nach Misserfolgen handlungsorientiert. Sie sind sehr

optimistisch, stark **leistungsmotiviert** und bejahen die von ihnen übernommene **Verantwortung**. Erfolgreiche Westunternehmer sind **lebhaft und gesprächig**, **ehrgeizig** und **risikobereit**.

Erfolgreiche westdeutsche Unternehmer wenden andere Erfolgsstrategien an als erfolgreiche Ostunternehmer. Sie fördern die **Eigeninitiative** und **Motivation** der Mitarbeiter und sind **innovationsorientiert**. Darüber hinaus betreiben sie die Tages- und Wochenplanung mit klarem **Zeitmanagement**.

Wenn ein Unternehmer die genannten Persönlichkeitsmerkmale aufweist, dann erhöhen die genannten Erfolgsstrategien die Erfolgswahrscheinlichkeit des Unternehmensgründers nur in geringem Maße. Wenn dem Unternehmensgründer jedoch eine oder mehrere der genannten Eigenschaften fehlen, kann er das Fehlen durch die vier genannten Strategien durchaus kompensieren.



Darüber hinaus hat in Westdeutschland die Führungserfahrung, die ein Unternehmensgründer vor seiner Selbständigkeit hatte, einen entscheidenden Einfluss auf dessen Erfolg. Während **82 Prozent der erfolgreichen Unternehmensgründer bereits vor ihrer Selbständigkeit Führungserfahrung** hatten, waren nur 18 Prozent der erfolgreichen Gründer ohne Führungserfahrung. Der Zusammenhang ist statistisch bedeutsam. Demgegenüber konnte die Forschergruppe keinen Zusammenhang des Unternehmenserfolgs mit dem Ausbildungsniveau, der Selbständigkeitserfahrung oder der Berufserfahrung in der Branche nachweisen.