



UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Prof. Dr. Helmut Reichling

Gliederung

1. Das mittelständische Unternehmen und der volkswirtschaftliche Datenrahmen
2. Das Seibitmodell und der Prozess der Existenzgründung
3. Die Psychologie des Existenzgründers
4. Die Geschäftsidee
5. Die Grundstruktur des Unternehmens
6. Die Faktorkombinationspolitik
7. Die Marktpolitik
8. Das Gründungsmanagement

Gliederung

1. Das mittelständische Unternehmen und der volkswirtschaftliche Datenrahmen
 - 1.1 Die Definition des mittelständischen Unternehmens
 - 1.2 Die Forschungsfelder der Mittelstandsökonomie
 - 1.3 Die „Gründerjahre“ als historisch ökonomisches Phänomen der Mittelstandsforschung

Die Definition des mittelständischen Unternehmens

Die KMU-Definition der EU-Kommission:

Kleine Unternehmen aus der Gruppe der KMU

Beschäftigte unter 50 Personen und Umsatz max. 7 Mio ECU oder Bilanzsumme max. 5 Mio ECU und weniger als 25% des Kapitals in der Hand von Nicht-KMU Unternehmen

Amtsblatt der EU 3.4.1996 96/280/EG

Mittlere Unternehmen aus der Gruppe der KMU

Beschäftigte unter 250 Personen und Umsatz max. 40 Mio ECU oder Bilanzsumme max. 27 Mio ECU und weniger als 25% des Kapitals in der Hand von Nicht-KMU Unternehmen

Amtsblatt der EU 3.4.1996 96/280/EG

Die Definition des mittelständischen Unternehmens

**neue Definition
ab 2005**

Die SME-Definition der EU-Kommission:

Weniger als 250 Beschäftigte

max. 50 Mio Euro Jahresumsatz

max. 43 Mio Euro Bilanzsumme

das Unternehmen darf keiner Gruppe verbundener Unternehmen angehören, oder nur einer Gruppe die diese Anforderungen erfüllt.

Die Definition des mittelständischen Unternehmens

"Das mittelständische Unternehmen ist eine wirtschaftliche Entscheidungseinheit einer bestimmten, relativ zu anderen Einheiten geringeren Größe, deren Eigenkapital zum überwiegenden Teil in den Händen einer einzelnen Person oder Familie liegt und die von dieser Person oder Familienmitgliedern geführt wird, mit dem Willen, diese Einheit in Eigenverantwortung zu halten.,,"

Reichling, Mittelständische Unternehmen, 1978

Die Definition des mittelständischen Unternehmens

Größenaspekt

```
graph TD; A[Größenaspekt] --> C[Mittelstand]; B[Soziologischer Aspekt] --> C;
```

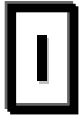
**Soziologischer
Aspekt**

Mittelstand

Die Forschungsfelder der Mittelstandsökonomie

	volkswirtschaftlicher Aspekt	betriebswirtschaftlicher Aspekt
objektivistischer Aspekt	I	II
normativer Aspekt	III	IV

Die Forschungsfelder der Mittelstandsökonomie



volkswirtschaftlicher
Aspekt

objektivistischer
Aspekt

Aussagen sind wertfrei beschreibend.

Typische Fragestellung:

Ist eine fraktale Volkswirtschaft mit vielen dezentralen selbständig entscheidenden und realisierenden Unternehmen leistungsfähiger als eine monolithische Volkswirtschaft mit sehr wenigen zentral geführten monopolistischen Konzernbetrieben?

Die Forschungsfelder der Mittelstandsökonomie



volkswirtschaftlicher
Aspekt

normativer
Aspekt

Aussagen basieren auf dem primären Werturteil, dass mittelständische Unternehmen ein förderungswürdiger Bestandteil der Volkswirtschaft sind.

Typische Fragestellung:

Mit welchen wirtschaftspolitischen Methoden können mittelständische Unternehmen auf Bundes- Landes- oder Kommunalebene gefördert werden ?

Die Forschungsfelder der Mittelstandsökonomie



betriebswirtschaftlicher
Aspekt

objektivistischer
Aspekt

Aussagen sind wertfrei beschreibend.

Typische Fragestellung:

Gibt es einen empirisch nachweisbaren
Zusammenhang zwischen der Anzahl der
Erbfälle im Familienunternehmen und der
Überlebenswahrscheinlichkeit
(„Schumpetersches Gesetz“)?

Die Forschungsfelder der Mittelstandsökonomie

IV

betriebswirtschaftlicher Aspekt	normativer Aspekt
------------------------------------	----------------------

Aussagen basieren auf dem primären Werturteil, dass das Überleben des mittelständischen Unternehmens das wichtigste unternehmerische Ziel ist.

Typische Fragestellung:

Wie ist der Gründungsprozess des Unternehmens optimal zu gestalten, damit das Unternehmen überlebt ?

Das Hauptziel des Unternehmens

ZUR ERINNERUNG

Die Erhaltung des
Unternehmens
bis zum jüngsten Tag
und darüber hinaus.

Die „Gründerjahre“ als historisch ökonomisches Phänomen der Mittelstandsforschung

1. Hypothese:

Es gibt historische Zeiträume in denen der volkswirtschaftliche Datenrahmen für Unternehmensgründungen besonders günstig ist.

2. Hypothese:

Gründerjahre werden durch folgende Kriterien begünstigt:

- Aufkommen neuer Technologien und Märkte
- Bereitstellung von Kapitalien durch eine Vielzahl von Kapitalgebern
- Sozialpsychologische Motivation von Gründerpersönlichkeiten

Die „Gründerjahre“ als historisch ökonomisches Phänomen der Mittelstandsforschung

Gründerjahre sind Marketingphänomene im Sinne des „Generic Marketing“.

Begründung:

- Neue Technologien und neue Märkte sind das Ergebnis einer Dynamik der Bedürfnis- und Transaktionsstrukturen.
- Die Fraktalisierung der Kapitalströme ist das Ergebnis einer Personalisierung der Finanzmärkte.
- Die sozialpsychologischen Voraussetzungen zur Entstehung von Gründerpersönlichkeiten sind das Ergebnis besonderer Motivationslagen.

Die MARKETING-Philosophie

ZUR ERINNERUNG

Das menschliche Dasein ist durch Austauschbeziehungen geprägt.

Diese Austauschbeziehungen basieren auf den menschlichen Motiven und Bedürfnissen und den daraus abgeleiteten Kommunikations-, Wertfindungs- und Transaktionsstrukturen.

Das Individuum und alle Organisationen existieren in einem Geflecht von Austauschbeziehungen.

Grundsatz der MARKETING-Philosophie

ZUR ERINNERUNG

**ALLES IST
MARKETING**

Gliederung

2. Das Seibitmodell und der Prozess der Existenzgründung
 - 2.1 Die entscheidungstheoretische verhaltensorientierte Betriebswirtschaftslehre als normative Kunstlehre
 - 2.2 Das Seibitmodell als Grundmodell des Unternehmens
 - 2.3 Der Gründungsprozess als Flow-Chart

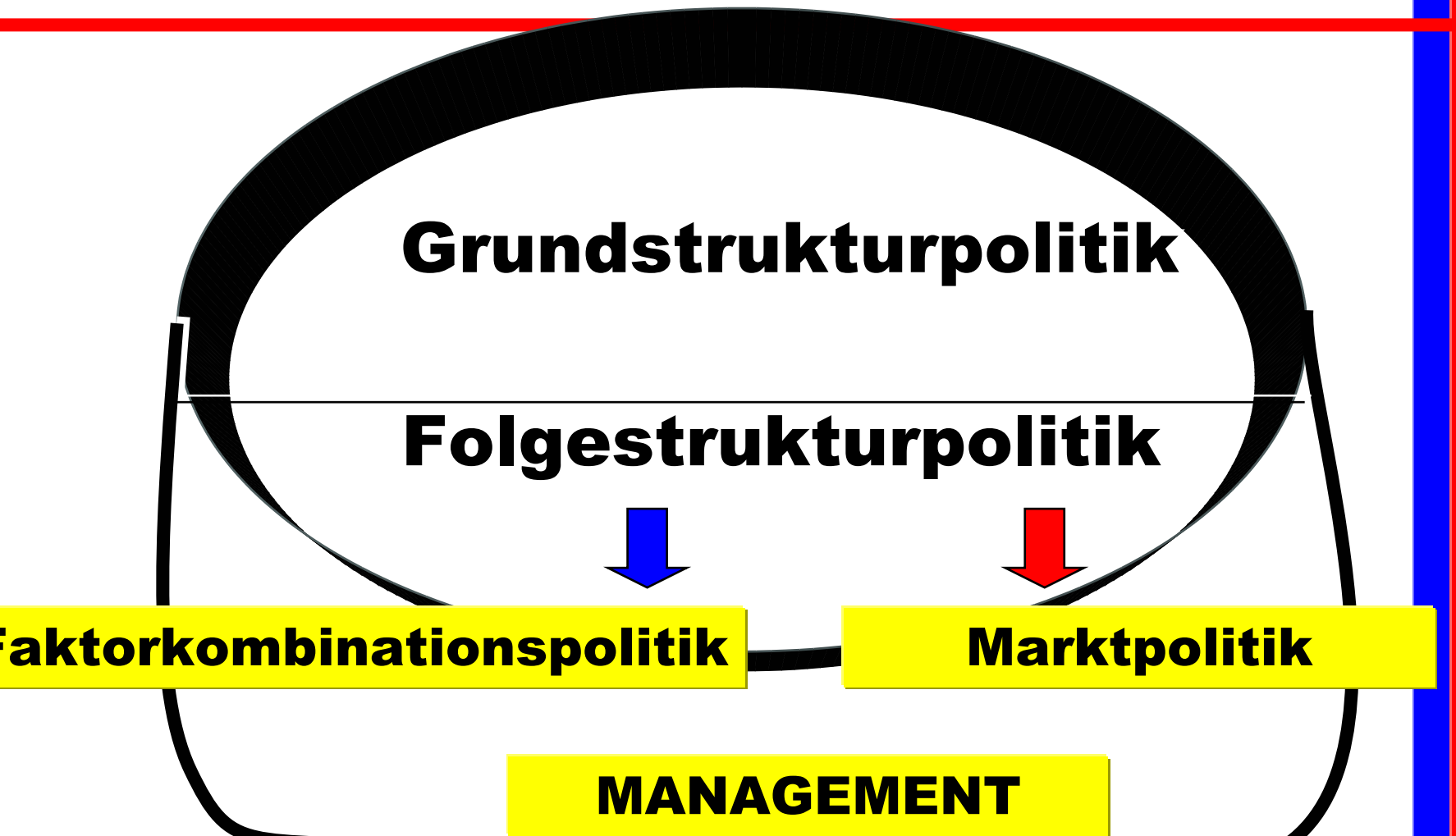
Die entscheidungstheoretische verhaltensorientierte Betriebswirtschaftslehre als normative Kunstlehre

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine normative Kunstlehre, sie gibt Anleitungen zur Optimierung von Entscheidungen in bestimmten Situationen.

Diese Entscheidungssituationen werden vom menschlichen Verhalten geprägt.

Die Betriebswirtschaftslehre im hier verstandenen Sinne ist nicht wertfrei, sondern basiert auf normativen Werturteilen und ist daher keine Wissenschaft.

Das Seibitmodell als ein Grundmodell des Unternehmens



Ein Grundmodell des Unternehmens



Der Gründungsprozess als Flow-Chart

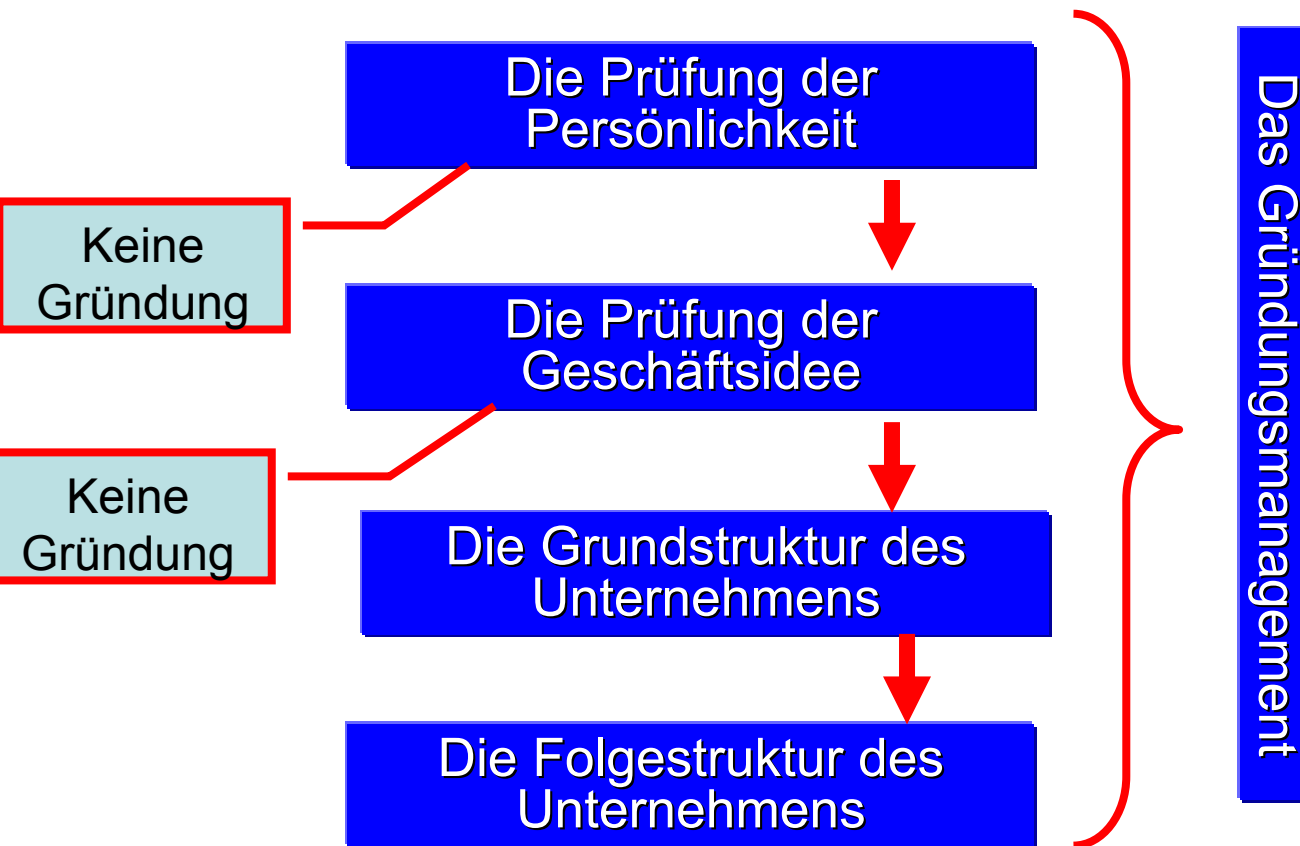
Das Seibitmodell als Grundmodell des Unternehmens ist auch als Prozessmodell für die Unternehmensgründung geeignet.

Der Gründungsprozess setzt sich aus vier Hauptbereichen zusammen:

- Die Prüfung der Persönlichkeit
- Die Prüfung der Geschäftsidee
- Der Aufbau der Unternehmensstrukturen
- Das Gründungsmanagement

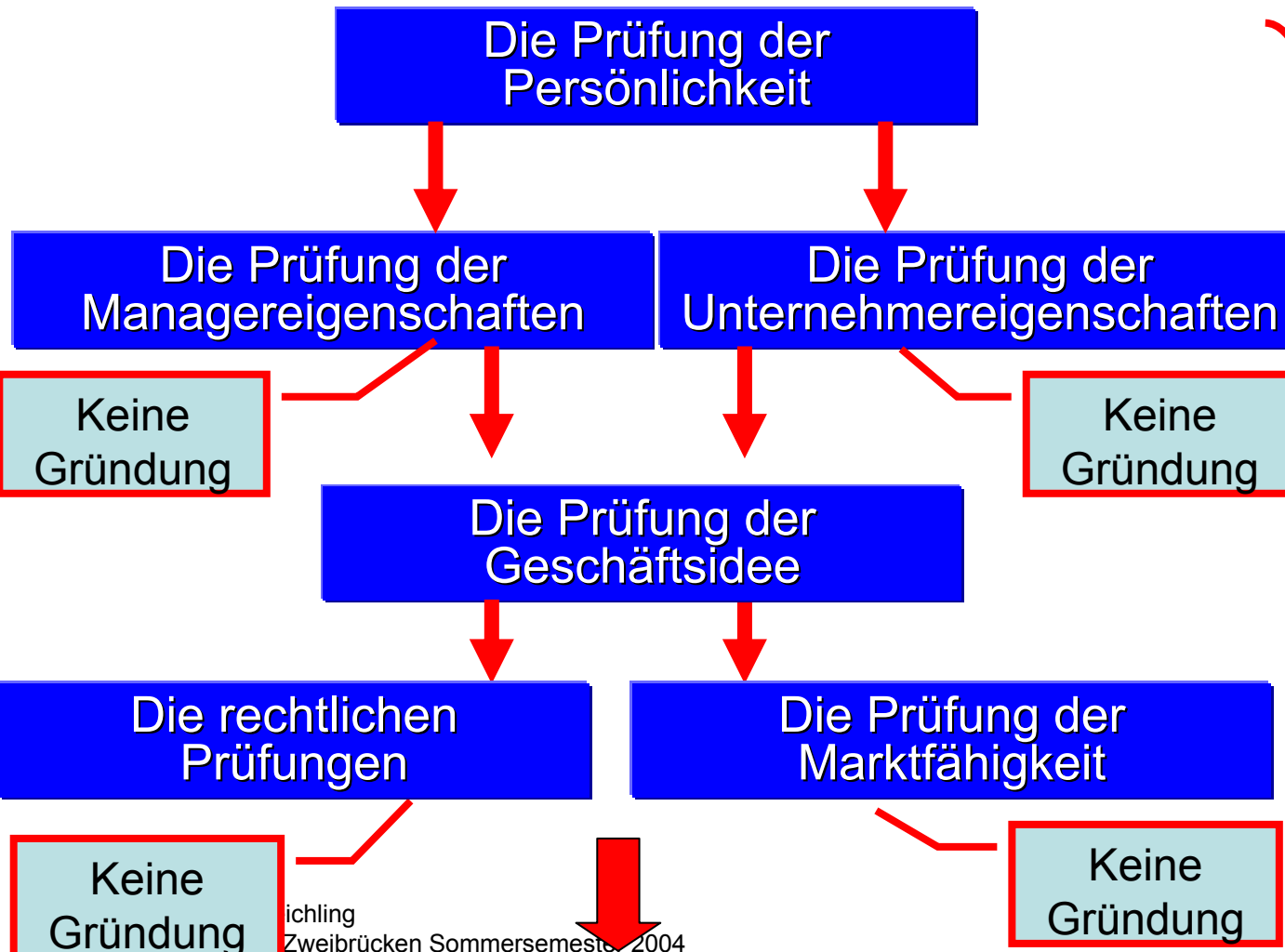
Der Gründungsprozess als Flow-Chart

Übersicht



Der Gründungsprozess als Flow-Chart

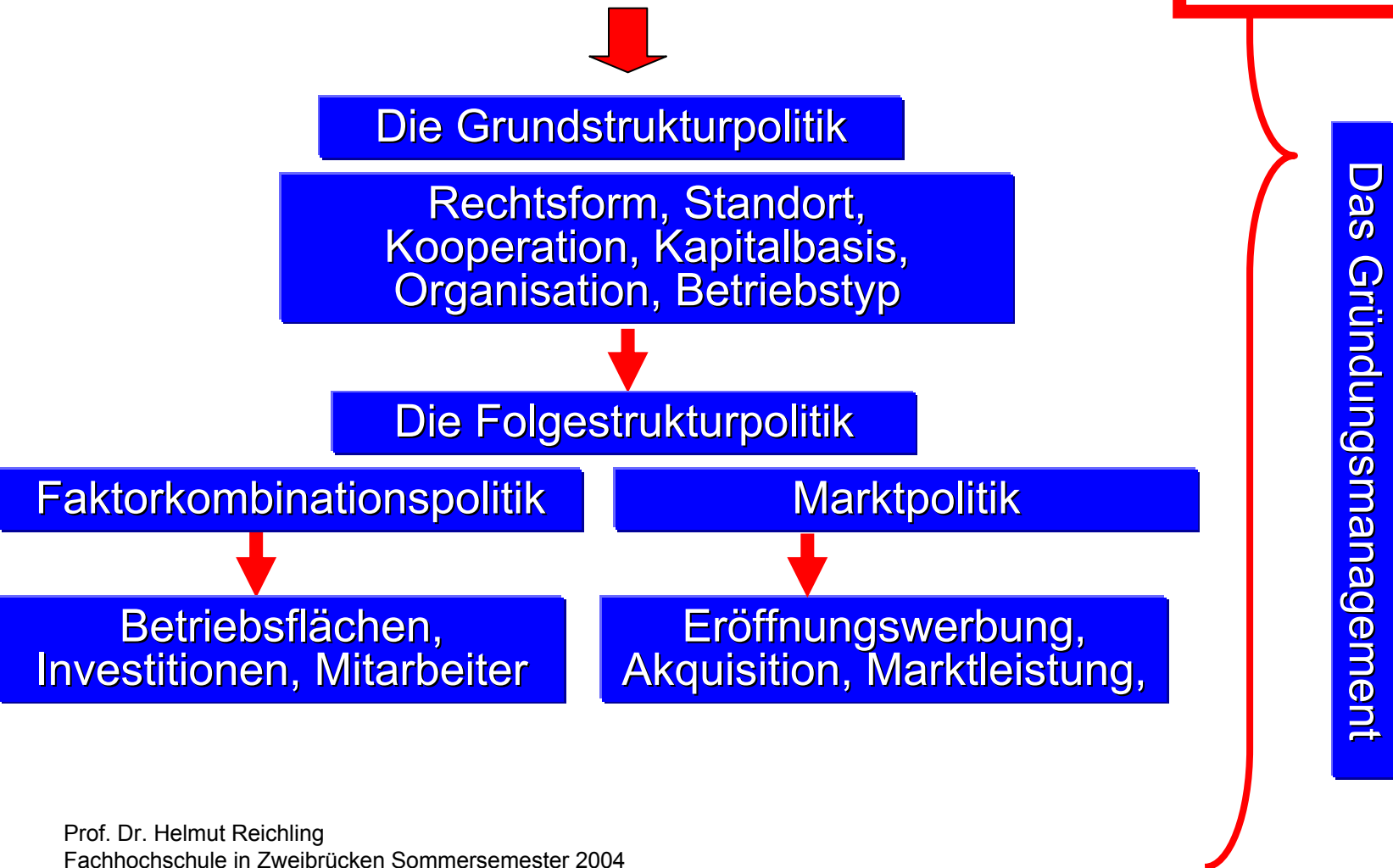
Teil A



Das Gründungsmanagement

Der Gründungsprozess als Flow-Chart

Teil B



Der Gründungsprozess als Flow-Chart

Teil C

Das Gründungsmanagement

Die Methoden zur Prüfung der Persönlichkeit

Die Methoden zur rechtlichen Prüfung

Die Marktforschungsmethoden

Der Gesellschaftsvertrag

Der Businessplan

Die Förderprogramme

Das Bankgespräch

Gliederung

3. Die Psychologie des Existenzgründers
 - 3.1 Die Managereigenschaften
 - 3.2 Die Unternehmereigenschaften
 - 3.3 Die Sozialisation und die soziale Rolle des Unternehmensgründers

Manager / Unternehmer

Der Manager verwaltet fremdes Eigentum.
Er ist ein Angestellter des Unternehmens.
Manager handeln im Auftrag und im Interesse der Kapitalgeber.

Der Unternehmer verwaltet sein Eigentum oder das Eigentum seiner Familie.

Er ist Inhaber oder geschäftsführender Gesellschafter.

Unternehmer handeln selbstständig und eigenverantwortlich.

Die Managereigenschaften

Zuverlässigkeit

Selbstsicherheit

Kreativität

Emotionalität

Teamfähigkeit

Überzeugungsfähigkeit

Entscheidungsfreude

Flexibilität

Kommunikationsfähigkeit

Planungsfähigkeit

Die Managereigenschaften

Methoden und Checklist für Prüfung der Managereigenschaften

Zuverlässigkeit
Selbstsicherheit
Kreativität
Emotionalität
Teamfähigkeit
Überzeugungsfähigkeit
Entscheidungsfreude
Flexibilität
Planungsfähigkeit

Wie kann die jeweilige Eigenschaft in der Persönlichkeit des Existenzgründers /der Existenzgründerin überprüft werden?

Methoden:
Testverfahren, Intensivinterview, Lebenslaufanalyse, Zeugnisse usw.

Die Unternehmereigenschaften

Wille zur Selbständigkeit

Risikofreudig

Verantwortungsbewusst

Visionär

Die Unternehmereigenschaften

Wille zur Selbständigkeit

Risikofreudig

Verantwortungsbewusst

Visionär

*Wie kann die jeweilige Eigenschaft
in der Persönlichkeit des
Existenzgründers /der
Existenzgründerin überprüft
werden?*

Methoden:
*Testverfahren,
Intensivinterview,
Lebenslaufanalyse,
Zeugnisse usw.*

gute Persönliche Voraussetzungen

Der Existenzgründer hat bereits in mehreren Betrieben gearbeitet und konnten dadurch Erfahrung sammeln in unterschiedlichen Arbeitsweisen und Organisationsformen

Dazu gehört:

- Arbeiten in unterschiedlichen Positionen
- technologisch – praktische Arbeit
- Verantwortung für eine Gruppe von Mitarbeitern
- Prozesskenntnisse von der Arbeitsvorbereitung und Kalkulation bis zum Kunden- und Verkaufsgespräch

Motive der Unternehmer

Unternehmerische Tätigkeit ist für mich persönlich ganz besonders wichtig....

Häufigkeit in Prozent
(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|----------|
| • Weil ich frei und unabhängig sein will | • 85,2 % |
| • Weil ich eine Idee verwirklichen wollte | • 65,2% |
| • Weil ich die Unternehmertradition unserer Familie fortsetzen wollte | • 43,0 % |
| • Weil ich sonst arbeitslos geworden wäre | • 15,2 % |
| • Weil mein früherer Arbeitgeber meinen Arbeitsbereich ausgegliedert hätte | • 7,5 % |

Allgemeine Ziele der unternehmerischen Tätigkeit

- Um Ideen umzusetzen/kreativ zu sein: 85,8%
- Um das Wachstum des Unternehmens zu stärken 83,1 %
- Um bestehende Arbeitsplätze zu erhalten 72,2%
- Um möglichst hohe Gewinne zu erzielen 71,0 %
- Um neue Arbeitsplätze zu schaffen: 56,8 %
- Um hohes Ansehen zu gewinnen: 45,1 %

Hauptziel der unternehmerischen Tätigkeit

SELBSTÄNDIGKEIT

Die Sozialisation und die soziale Rolle des Unternehmensgründers

1.These:

Der Unternehmensgründer ist durch seine Sozialisation für seine Aufgabe prädestiniert

2.These:

Besondere Kriterien in der Sozialisation des Unternehmensgründers begünstigen die Unternehmereigenschaften

3.These:

Das familiäre Umfeld ist bei der Unternehmensgründung ein Faktor der sich günstig, hemmend oder sogar verhindernd auswirken kann.

Gliederung

4. Die Geschäftsidee

4.1 Die rechtliche Prüfung

4.2 Die Prüfung der Marktfähigkeit

Die rechtliche Prüfung

Mehr in der Vorlesung von
Prof. Dr. Pohl

Wichtige Prüfungskriterien:

Ist die Geschäftsidee rechtlich zulässig?

Stehen gewerbliche Schutzrechte der
Geschäftsidee entgegen?

Hat der Existenzgründer die geforderte
gewerberechtliche Qualifikation?

Handelt es sich bei der Geschäftsidee um eine
gewerbliche oder freiberufliche Tätigkeit?

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

Mehr in der Vorlesung von
Prof. Dr. Pohl

Geschmacksmuster:

Äußere Erscheinung eines Produktes (Design, Formgebung, Farbe)

Eintrag unkompliziert durch Anmeldeformular
Geschmacksmusteranmeldung

Die Anmeldung ist jedoch kein „Schutz“, sondern stellt nur fest, wer zu welchem Zeitpunkt behauptet, das Muster oder Modell sei neu und sein geistiges Eigentum. (Es wird nicht geprüft, ob das Modell tatsächlich neu ist.)

Nachteil:

Schon durch sehr kleine Veränderung kann die Konkurrenz das Modell ungestraft kopieren.

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

Mehr in der Vorlesung von
Prof. Dr. Pohl

Gebrauchsmuster:

Vorstufe zum Patent.

Antrag meist gleichzeitig mit Patentantrag.

Vorteil:

Gebrauchsmuster wird nicht geprüft, daher schneller Eintrag.

Nachteil:

Nur in Deutschland möglich.

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

Mehr in der Vorlesung von
Prof. Dr. Pohl

Warenzeichen / Markenzeichen :

Logos, Firmenschriftzüge oder Namen in Verbindung mit bestimmten Farben oder Schrifttypen gelten als Warenzeichen oder Markenzeichen.

Vorteil:

Warenzeichen können durch Eintrag für bestimmte „Klassen“ (z.B. Einrichtungsgegenstände) geschützt werden.

Nachteil:

Ein Markenzeichen kann von einem anderen Anbieter in einer anderen Klasse benutzt werden.

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

Mehr in der Vorlesung von
Prof. Dr. Pohl

Patente:

Neuerfindung im technischen Bereich. Antrag national und international durch Patentanwälte.

Vorteil:

Recht umfassender Schutz vor Nachahmern

Nachteil:

Teures und relativ aufwendiges Verfahren durch Patentrecherche und Patentschrift .

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

Deutsches Patentamt

Zweibrückerstrasse 12

80311 München

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

Mehr in der Vorlesung von
Prof. Dr. Pohl

Copyright:

Recht an Geschriebenem, Gemaltem, Komponiertem, Photographiertem und EDV-Gestaltetem. Recht an der eigenen geistigen und künstlerischen Leistung.

Vorteil:

Das Copyright muss nicht beantragt werden, es steht dem Autor oder Künstler aufgrund seiner eigenen selbständigen Leistung „automatisch“ zu.

Nachteil:

Schutzrecht muss regelmäßig überwacht werden .

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

VG-Wort

Goethestrasse 49

80336 München

VG Bild-Kunst

Weberstrasse 61

53113 Bonn

Wichtige gewerbliche Schutzrechte

©2004

Helmut Reichling,

Amerikastr. 1,

66482 Zweibrücken

reichling@mittelstand-marketing.de

Das Copyright dieser Vorlesungsfolien, inkl. der Verwendung in gedruckten Publikationen und im Internet, sowie die Rechte zur Verfilmung liegen ausschließlich beim Autor

Verstöße werden nach dem US-amerikanischen Zivilrecht verfolgt.

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Wichtige Prüfungskriterien:

Besteht für die Geschäftsidee ein Bedarf?

Wie ist die Wettbewerbssituation auf den Zielmärkten?

Kann bei der Realisation der Geschäftsidee eine USP erreicht werden?

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Wichtige Prüfungskriterien:

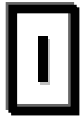
Handelt sich um eine alte oder eine neue Geschäftsidee?

Handelt es sich um einen alten oder einen neuen Zielmarkt?

Die Prüfung der Marktfähigkeit

	alter Markt	neuer Markt
alte Idee	I	II
neue Idee	III	IV

Die Prüfung der Marktfähigkeit



alter Markt

alte Idee

Beispiel: Handwerk; Herrenfriseur mit „oben ohne- Bedienung“

In diesem Feld finden die meisten Unternehmensgründungen und Existenzgründungen statt.

Hier sind auch die Existenzgründungen durch Übernahme bestehender Betriebe einzuordnen.

Vorteil:

Gute Berechenbarkeit der Entwicklung

Nachteil:

Die Konkurrenzsituation muss durch die Schaffung einer USP verbessert werden.



Die Prüfung der Marktfähigkeit



neuer Markt

alte Idee

Beispiel: Hermann's Beerhall in New York

Das Unternehmen wird mit einer traditionellen Geschäftsidee in einem geographisch oder demographisch neuen Markt gegründet.

Vorteil:

Unternehmensgründer kann seine Erfahrung einbringen und sich gut auf den Kundenbedarf einstellen

Nachteil:

Nur erfolgreich bei guten Kenntnissen des neuen Marktes und des jeweiligen Kundenverhaltens

Die Prüfung der Marktfähigkeit



neue Idee

alter Markt

Beispiel: Einwegfeuerzeug

Die Geschäftsidee besteht in einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung für bestehende Bedürfnisse

Vorteil:

Markterfolg durch hohe Nachfragepotentiale

Nachteil:

Nur wenige Unternehmensgründer haben die „zündende“ Idee.

Die Prüfung der Marktfähigkeit

IV

neue Idee

neuer Markt

Beispiel: Dieselmotor

Die Geschäftsidee besteht aus einem revolutionär neuen Produkt für völlig neue Bedarfswelder.

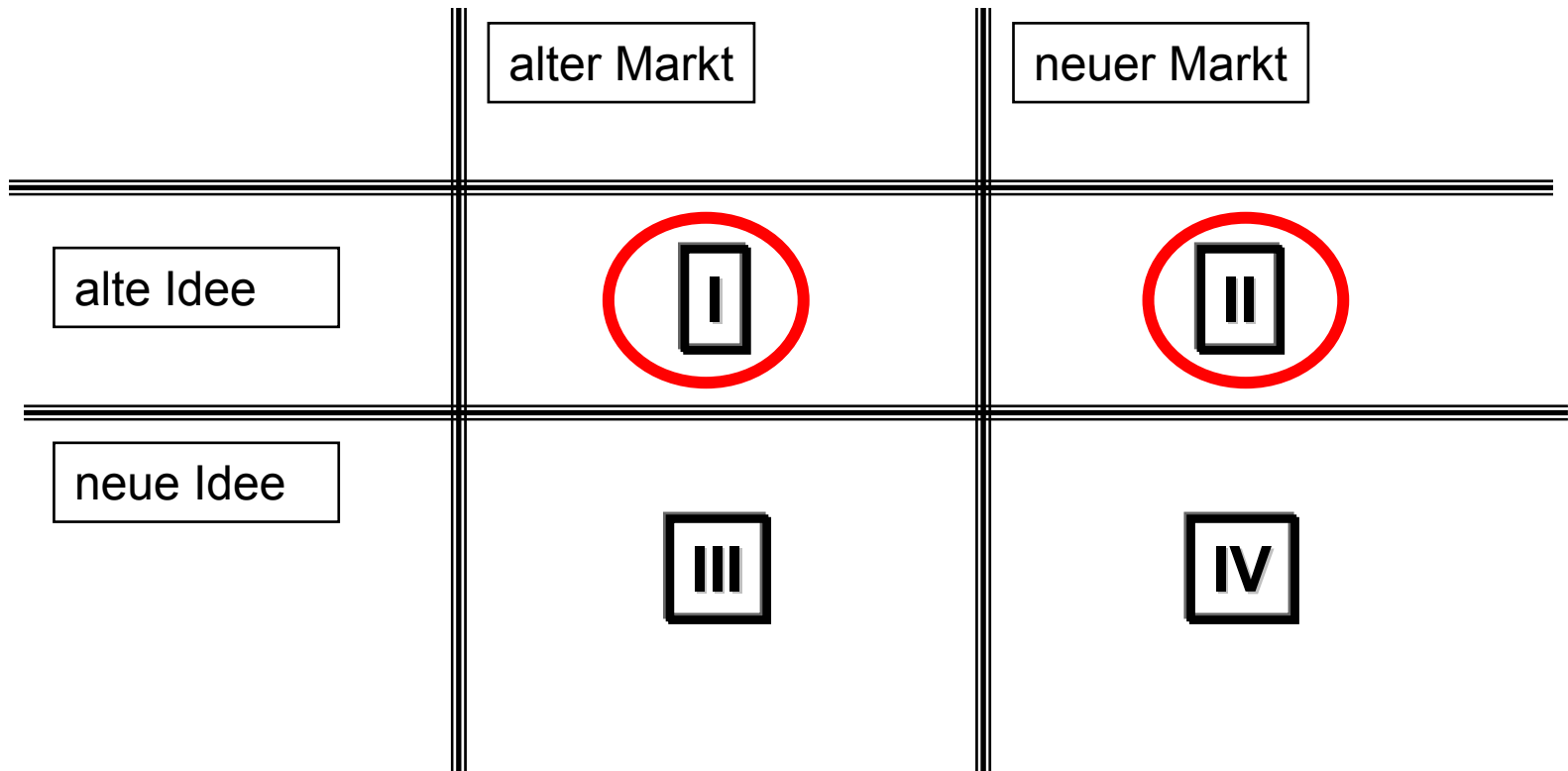
Vorteil:

Noch kein Wettbewerb, hohe Marktpotentiale im Rahmen der Diffusion.

Nachteil:

Unternehmensgründer in diesem Segment, meist Erfinder sterben oft einsam verarmt und verbittert.

Die Prüfung der Marktfähigkeit



gut geeignet für Existenzgründungen

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Umsatz und Ertragsplanung
im Zielmarkt nach Perioden

Bestimmung des erwarteten
Ertrages

Bestimmung des erwarteten
Preisniveaus

Analyse
des Marktpotentiales

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Analyse des Marktpotentiales

Beispiel: Produktion Bumerang

1. Definition der Zielgruppe im Zielmarkt
2. Wie hoch ist die Anzahl der potentiellen Kunden im Zielmarkt unter Berücksichtigung des Diffusionsprozesses.
3. Wie hoch ist das konsumrelevante verfügbare Einkommen der potentiellen Kunden im Zielmarkt unter Berücksichtigung des Diffusionsprozesses
4. Wie hoch sind die Ausgaben für Bumerangs der potentiellen Kunden
5. Welcher Marktanteil (in Euro pro Periode) kann vom eigenen Unternehmen erzielt werden.

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Bestimmung des erwarteten Preisniveaus

1. Prüfung vergleichbarer Produkte am Markt inkl. Substitute.
2. Prüfung des „Preis-Äquivalentes“
3. Ist der Kunde bereit einen Mehrpreis für den Grundnutzen des eigenen Produktes zu bezahlen?
4. Ist der Kunde bereit einen Mehrpreis für den Zusatznutzen des eigenen Produktes zu bezahlen?
5. Eigene Preisstrategie (Skimming; Penetration, Deals usw.)
6. Mit welchen Strategien wird der Wettbewerber auf die eigene Preisstrategie reagieren?

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Bestimmung des erwarteten Ertrages

1. Festlegung des Preisniveaus ggf. unterschieden nach Zielmärkten.
2. Kalkulation der Kosten des Leistungsprozesses
3. Umlage des Leistungsprozesses auf die Kostenträger (Abteilungen bzw. Produkte)
4. Stück- und Grenzkostenkalkulation
5. Berechnung des Ertrages der Kostenträger, inkl. Grenzertrag und Grenzkosten.

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Umsatz und Ertragsplanung im Zielmarkt nach Perioden

1. Umsatzplan der ersten fünf Jahre nach Monaten
2. Plan des „Bruttonutzen“ der ersten fünf Jahre nach Monaten
3. $(\text{€BN} = M * (P - \text{StK}))$
4. Kompletter Ertragsplan und Liquiditätsplan für den Gründungszeitraum

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Übersicht über den Wettbewerb und Konkurrenzunternehmen (allgemein):

- Erstellung einer Marktstudie
- Auskünfte der IHK und der HWK
- Telefonbuch, Gelbe Seiten, Branchenverzeichnisse
- Fachzeitschriften
- Internet
- Messen

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Übersicht über den Wettbewerb und Konkurrenzunternehmen (individuell):

- Wirtschaftsauskunfteien
- Direkte offene Kontaktaufnahme
- Kontaktaufnahme als „Kunde“
- „Bewerbung“ bei der Konkurrenz

Die Prüfung der Marktfähigkeit

Wichtig:

Die finanzierende Bank will bei Vorlage des Businessplanes sehen, in wie weit sich der Unternehmensgründer mit der Wettbewerbssituation auseinandergesetzt hat.

Nachfrageanalyse und Konkurrenzanalyse sind daher wichtige Bestandteile des Businessplanes.

Gliederung

- 5. Die Grundstruktur des Unternehmens
 - 5.1 Die Rechtsform und der Gesellschaftsvertrag
 - 5.2 Die Kapitalbasis
 - 5.3 Der Standort
 - 5.4 Der Kooperationsgrad
 - 5.5 Der Betriebstyp