

H A N D B U C H

für Existenz- gründer

Mit •!

Tornelsen

Inhaltsverzeichnis

TeilA

Der ganzheitliche Ansatz in der Entrepreneurship- Theorie

von Prof. Dr. Detlef Wehling

1	Einführung	14
2	Institutionenorientierung und normative Rahmenbedingungen	25
2.1	Mehrdimensionale Gründungsanalyse	27
2.2	Institutionen	30
2.3	Institutionenwandel und Neue Institutionenökonomik	32
2.3.1	Ronald H. Coase: Transaktionskosten, Verfügungsrechte und Organisationen	34
2.3.2	Douglas C. North: Wandel der Institutionen	38
2.4	Institutionen und ihr Kontext	45
2.5	Institutionelle Konfiguration	51
2.6	Strategy and Structure	55
2.6.1	Politikzentrierung	60
2.6.2	Pionierunternehmer und Bürokratie	61
2.7	Rentabilitätsprinzip als Leitidee	62
2.8	Netzwerk und seine Kosten	62
2.9	Ökonomische und politische Handlungsräume	63
2.9.1	Ökonomische Dimension	63
2.9.2	Politische Dimension	63
2.9.3	Leitidee, Organisation und Institution im Handlungskontext	64
2.10	Unternehmensgründer im institutionellen Prozess	64
3	Persönlichkeit	68
3.1	Theoretische Basis	69
3.1.1	Individuum	69
3.1.2	Schumpeter-Unternehmer	70
3.1.3	Transaktionskosten	71
3.1.4	Charisma	72
3.1.5	Entrepreneur	75
3.2	Prägung des Gründers	79
3.2.1	Erfolgsfaktoren	80
3.2.2	Merkmalsausprägungen	82
3.2.3	Mentoren	87
3.3	Erfolgspotenziale des Gründers	88
3.3.1	Spannungsfelder	88
3.3.2	Kompetenzen der Gründerpersönlichkeit	91
3.3.2.1	Kognitive Kompetenz	91
3.3.2.2	Persönliche Kompetenz	91
3.3.2.3	Kommunikative Kompetenz	93
3.3.3	Führungs- und Handlungskompetenz	95
3.4	Modell: Von der Improvisation zur Professionalität	96
3.5	Netzwerk	99
3.5.1	Gründerstammtische	100
3.5.2	Kooperationsbörsen	101
3.5.3	Sonstige Anlaufstellen	101
3.6	Weiterbildung	101
3.6.1	Fachliche Weiterbildung	102
3.6.2	Persönlichkeitstraining	105
3.6.3	Zeitmanagement	106
3.6.4	Projektmanagement	107
3.7	Handlungskompetenz	107
3.7.1	Schwachstellenanalyse	107
3.8	Fallbeispiele	108
3.9	Checklisten	109

TeilB

Voraussetzungen einer erfolgreichen Strategieumsetzung

1 Grundlagen der Strategie

von Prof. Dr. Detlef Wehling

1.1 Bedeutung der Strategie	112
1.2 Vision	115
1.2.1 Unternehmensphilosophie	115
1.2.2 Strategische Intention	116
1.3 Unternehmensleitbild	116
1.3.1 Anforderungen	116
1.3.2 Umsetzung	117
1.4 Unternehmensstrategien	119
1.4.1 Definition	119
1.4.2 Strategie als Zielsystem	120
1.4.3 Strategische Positionierung	123
1.4.4 Strategieintensive Phasen im Gründungsunternehmen	125
1.4.5 Arten von Strategien	127
1.5 Netzwerk und Kooperationen	130
1.5.1 Netzwerk	130
1.5.2 Kooperationen	131
1.6 Modell zur Professionalisierung	136
1.7 Strategien in der Sicherungs- und Wachstumsphase	139
1.7.1 Krisen	139
1.7.2 Gründerpersönlichkeit	141
1.7.3 Neue Netzwerkstrukturen	142
1.8 Fallbeispiele	146
1.8.1 Hersteller von Klanginstrumenten	147
1.8.2 Freiberufliche Marktforschung	148
1.9 Checklisten zur praktischen Umsetzung von Strategien	148
1.9.1 SWOT- Analyse	148
1.9.2 Kunden- und produktbezogene Merkmale des Angebotes	149

2 Gründungserfolg durch Strategien nach Maß

von Dr. Rüdiger Schiller

2.1 Die Geschäftsidee	151
2.1.1 Die Vision des Gründers	152
2.1.2 Gründungsziele	154
2.2 Die Strategiefindung	154
2.2.1 Rahmenbedingungen für die Strategiefindung	156
2.2.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse	157
2.2.1.2 Kunde	157
2.2.1.3 Der Wettbewerb	158
2.2.1.4 Strategierelevante Limitierungen	159
2.3 Die strategischen Optionen	160
2.3.1 Markteintrittsstrategien	161
2.3.1.1 Neugründung versus Übernahme	162
2.3.1.2 Allein-versus Teamgründung	165
2.3.1.3 Klein oder groß starten	168
2.3.1.4 Innovation versus Imitation	171
2.3.2 Die Frühentwicklungsstrategien	175
2.3.2.1 Wachstumsstrategien	176
2.3.2.2 Status-quo-Strategie	179
2.3.2.3 Rückzugsstrategien	180
2.3.2.4 Strategie der zweiten Chance	180
2.3.2.5 Strategie des schnellen Euro	181
2.3.3 Wettbewerbsorientierte Gründungsstrategien	181
2.3.3.1 Me-too-Strategie	182
2.3.3.2 Fokussierungsstrategien	183
2.3.3.3 Diversifikation	189
2.3.3.4 Standardisierung	190
2.3.3.5 Kostenführerschaft	191
2.4 Verzahnung der Basistrategien mit den Inputstrategien	192
2.4.1 Personal Strategie	192
2.4.2 Finanzierungsstrategie	193
2.4.3 Marketingstrategie	197
2.4.4 Führungs- und Unterneh- menkultur	197
2.4.5 Unternehmensstruktur	198
2.4.6 Geschäftsprozesse	199
2.5 Strategiecontrolling	199

TeilC

Aktionsfelder

1 Standortwahl und Geschäftsausstattung

von Prof. Dr. Detlef Wehling

1.1 Standortwahl. 203

1.1.1 Grundsätzliche Überlegungen... 203

1.1.2 Institutioneller Kontext 203

1.1.2.1 Gründerpersönlichkeit 204

1.1.2.2 Infrastruktur. 205

1.1.2.3 Öffentliche Förderung 209

1.1.2.4 Vertragsgestaltung 210

1.1.2.5 Rechtliche Kriterien. 211

1.1.3. Betriebswirtschaftliche Kriterien 212

1.1.3.1 Erste Eingrenzung. 212

1.1.3.2 Methodisches Vorgehen 212

1.1.3.3 Betriebliche Funktionsbereiche. 213

1.1.4 Gewichtung der Faktoren. 219

1.1.4.1 Kosten - Nutzen - Analyse. 220

1.1.4.2 Netzwerk. 222

1.1.5 Fallbeispiel 1: Standortplanung für ein produzierendes Unternehmen 224

1.1.6 Fallbeispiel 2: Standortplanung für alternative Formen eines Handelsgeschäftes. 227

1.2 Geschäftsräume gestalten - nicht nur funktional, auch als Visitenkarte. 229

1.2.1 Grundlegende Anforderungen... 229

1.2.2 Institutionelle Rahmenbedingungen. 230

1.2.2.1 Gesetzliche Vorschriften. 230

1.2.2.2 Produktionsflächen. 230

1.2.2.3 Lagerflächen. 231

1.2.2.4 Büroräume. 231

1.2.2.5 Verkaufs- und Kundenbereiche. 232

1.2.2.6 Park- und Garagenfläche für Kunden und Fuhrpark 232

1.2.3 Betriebliche Funktionsbereiche.. 232

1.2.3.1 Büroeinrichtung und -ausstattung_____233

1.2.3.2 Produktionsanlagen. 234

1.2.3.3 Küche, Fuhrpark 234

1.2.3.4 Spezifische Anschaffungen. 235

1.2.4 Erfolgsfaktoren in der Praxis. 235

1.2.4.1 Anforderungen. 235

1.2.4.2 Arbeitsschutz für Mitarbeiter. 236

1.2.4.3 Motivation von Mitarbeitern. 237

1.2.4.4 Kunden. 238

1.2.5 Fallbeispiele. 239

1.2.5.1 Rechtsanwaltskanzlei. 239

1.2.5.2 Stadtteilbuchhandlung 240

1.2.5.3 Privater Finanzberater. 240

1.2.5.4 Kreative Nutzung von Industriedenkmalern. 241

1.2.6 Checkliste. 241

2 Rechtsformen

von Kristina Fitting

2.1 Einführung. 243

2.1.1 Rechtsformwahl als Erfolgsfaktor für die Existenzgründung 243

2.1.2 Überblick über die Rechtsformalternativen. 244

2.1.2.1 Rechtsformen für Gründungen einzelner Personen. 244

2.1.2.2 Rechtsformen bei Gründungen durch mehrere Personen. 246

2.2 Entscheidungskriterien für die Rechtsformwahl. 248

2.2.1 Rechtsgrundlagen und rechtlicher Gestaltungsspielraum 248

2.2.2 Gründungsvoraussetzungen und Formalia 248

2.2.3 Geschäftsführung und Vertretung 250

2.2.4 Haftung 251

2.2.5 Beteiligung am Unternehmensergebnis. 251

2.2.6 Rechnungslegung, Prüfungs- und Publizitätspflichten. 256

2.2.7 Besteuerung. 254

2.2.7.1	Umsatzsteuer	254	3.1.3	Die Finanzplanung als Kernpunkt der Gründungsfinanzierung	290
2.2.7.2	Gewerbesteuer	254	3.1.3.1	Kapitalbedarfsplanung	290
2.2.7.3	Einkommen- und Körperschaftsteuer	255	3.1.3.2	Finanzplanung	292
2.2.8	Finanzierungsfragen und Kreditwürdigkeit	257	3.1.4	Kreditwürdigkeit und Sicherstellung von Krediten bei Gründungsvorhaben	294
2.3	Merkmale und Besonderheiten der wichtigsten Rechtsformen bei der Existenzgründung	258	3.1.4.1	Prüfung der Kreditwürdigkeit	294
2.3.1	Einzelunternehmung	258	3.1.4.2	Die Absicherung von Gründungskrediten	294
2.3.2	Personengesellschaften	261	3.1.5	Fehler bei der Gründungsfinanzierung und ihre Vermeidbarkeit	299
2.3.2.1	Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	261	3.1.6	Ablauf der Bearbeitung von Kreditwünschen bei Gründungsvorhaben in Kreditinstituten - Tipps für ein erfolgreiches Kreditgespräch	301
2.3.2.2	Sozietät, Bürogemeinschaft, Arge - GbR als Rechtsform für Freiberufler...	265	3.1.6.1	Kontaktaufnahmephase	301
2.3.2.3	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	265	3.1.6.2	Gesprächsphase	302
2.3.2.4	Die Kommanditgesellschaft (KG)	268	3.1.6.3	Bewertungs- und Prüfungsphase	302
2.3.2.5	Die Stille Gesellschaft	271	3.1.6.4	Entscheidungsphase	303
2.3.2.6	Die Partnerschaftsgesellschaft	273	3.1.6.5	Vertragsphase	303
2.3.3	Kapitalgesellschaften		3.2	Die Finanzierung des Eigenkapitals	303
2.3.3.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung - GmbH	275	3.2.1	Eigenkapitalfinanzierung durch den Gründer	304
2.3.3.2	Die Aktiengesellschaft (AG)	279	3.2.2	Finanzierung durch das Gründungsvorhaben - Innenfinanzierung	304
2.3.4	GmbH & Co. KG	281	3.2.3	Beteiligungsfinanzierungen durch Dritte	306
2.4	Zusammenfassende Fallstudie	284	3.2.4	Finanzierung des Eigenkapitals durch öffentliche Mittel	306
2.5	Fahrplan zur Gründung im Überblick	285	3.2.4.1	Beteiligungsprogramme	306
			3.2.4.2	Zuschuss- und Zulagenprogramme	307
3	Finanzierung		3.2.5	Besondere Finanzierungsformen	307
	von Kristina Fittgen		3.2.5.1	Leasing	307
3.1	Einführung	286	3.2.5.2	Factoring	309
3.1.1	Finanzierungsinstrumente als Erfolgsfaktoren für die Existenzgründung	286	3.3	Die Finanzierung des Fremdkapitals	310
3.1.2	Überblick über die wichtigsten Finanzierungsformen	286	3.3.1	Kurzfristige Finanzierungen	310
3.1.2.1	Das Eigenkapital	287	3.3.1.1	Kontokorrentkredite von Banken und Sparkassen	310
3.1.2.2	Das Fremdkapital	287	3.3.1.2	Lieferantenkredite - Skontogewährung	312
3.1.2.3	Öffentliche Mittel (ÖMI)	289			
3.1.2.4	Mezzanine Finanzierungen	289			
3.1.2.5	Sonderformen der Finanzierung - Leasing und Factoring	290			

3.3.1.3	Kredite anderer Finanziers.	312
3.3.1.4	Kredite durch Kunden.	312
3.3.1.5	Kredite durch Privatleute.	312
3.3.2	Mittel- und langfristige Kredite - Investitionskredite.	313
3.3.2.1	Arten von Investitionskrediten.	313
3.3.2.2	Konditionengestaltung - Kosten der Kredite.	313
3.3.2.3	Investitionskredite von Kreditinstituten	314
3.3.2.4	Investitionskredite anderer Finanziers.	314
3.3.2.5	Private Investitionskredite.	314
3.3.2.6	Investitionskredite in Form Öffentlicher Mittel (ÖMI).	314
3.4	Mezzanine Finanzierungen.	315
3.5	Gründungsförderung durch Öffentliche Mittel (ÖMI).	316
3.5.1	Öffentliche Mittel als Problemlöser für Gründungsvorhaben ...	316
3.5.2	Institutionen der öffentlichen Gründungsförderung	317
3.5.3	Einige Spielregeln für das erfolgreiche Kreditgespräch beim Einsatz von öffentlichen Mitteln - Ablauf der Kreditvergabe unter Einbeziehung öffentlicher Mittel	318
3.5.4	Voraussetzung für die Vergabe öffentlicher Mittel.	320
3.5.5	Wichtige Förderprogramme - Sinn und Zweck, Voraussetzungen und Besonderheiten.	321
3.5.5.1	DtA-Startgeld.	322
3.5.5.2	ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm	322
3.5.5.3	ERP-Existenzgründungsdarlehen.	324
3.5.5.4	DtA-Existenzgründungsdarlehen.	324
3.5.5.5	Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (GuW) in Nordrhein-Westfalen.	325
3.5.5.6	Öffentliche Mittel für Betriebsmittel vonDtA,GuW-NRWundKfW.	325
3.5.5.7	DtA-Förderung durch Beteiligungskapital - tbg und FUTUOR	326
3.5.5.8	DtA-Sozialprogramm	327
3.5.5.9	Überbrückungsgeld vom Arbeitsamt ..	327
3.5.5.10	Einstellungszuschüsse für Gründer...	327
3.5.5.11	Bürgschaften.	328

3.5.6	Existenzgründungen von Frauen.	328
3.5.7	Zusammenfassendes Fallbeispiel - Der optimale Finanzierungsmix	328
3.6	Venture Capital - Beteiligung an jungen Unternehmen.	329
3.6.1	Was ist Venture Capital?	329
3.6.2	Zeitpunkte für den Einsatz von Venture Capital	330
3.6.2.1	Einsatz von VC nach Entwicklungsstand der Unternehmung.	330
3.6.2.2	Einsatz von Venture Capital bei Sonderanlässen.	331
3.6.3	VC-Geber und VC-Quellen.	331
3.6.4	Venture Capital als Eigenkapitalfinanzierung und Mezzanine-Finanzierung	333
3.6.5	Vom Umgang mit VC-Gebern ...	333

4 Marketing: Marktorientierung und Marketingkonzept von Prof. Dr. Detlef Wehling

4.1	Markt und Strategien.	334
4.1.1	Marketing-Konzept und Unternehmensstrategie.	336
4.1.2	Kundennähe und Marktforschung	338
4.1.3	Management von Kundenbeziehungen.	340
4.2	Instrumente des Marketing-Mix	342
4.2.1	Marktleistungs- und Sortimentsgestaltung.	342
4.2.2	Preispolitik und Konditionen_____	343
4.2.3	Distribution: Märkte und Absatzwege.	435
4.2.4	Kommunikation: Werbung und Verkaufsförderung	346
4.3	Institutionelle Instrumente_____	346
4.3.1	Public Relations.	346
4.3.2	Corporate Identity (CI).	346
4.4	Interne Erfolgsfaktoren.	347
4.4.1	Qualitätsmanagement	347
4.4.2	Vertrieb.	348

4.4.3	Verkauf	350
4.4.3.1	Verkaufsorganisation	351
4.4.3.2	Persönlichkeitsprofil der Verkäufer ...	352
4.4.3.3	Das erfolgreiche Verkaufsgespräch _____	354
4.4.4	Budget	355
4.4.5	Controlling	356
4.4.6	Marketing-Audit	357
4.4.7	Maßnahmen-Plan	358
4.5	Externe Erfolgsfaktoren	359
4.5.1	Local Marketing	359
4.5.2	Prospekte und Mailings	360
4.5.3	Klassische und neue Medien	361
4.5.4	Informationsveranstaltungen und Messen	362
4.5.5	Werbung durch Zusatzleistungen	362
4.6	Branchenorientierung	362
	Checkliste für die	
	Werbekonzeption.	364

TeilD

Businessplan

von Joachim W. Steuck

1	Einführung	366
1.1	Der Businessplan - Anwen- dungsgebiete und Definitionen.	366
1.2	Zwei Kardinalfehler der Planung	368
1.3	Funktionen des Businessplans und der Businessplanung.	369
1.4	Nicht nur eine Geschmacksfrage: Schaubilder oder Fließtext.	371
2	Businessplanung	372
2.1	Zum logischen Aufbau von Businessplänen	372
2.2	Vorarbeiten der Businessplanung	373
2.3	Planungsziele fixieren und Arbeitsplan aufstellen.	375
2.4	Vorläufige Storyline festlegen...	376

3	Die Marktpotenzial- analyse.	378
3.1	Module der Marktanalyse.	378
3.2	Teilschritte der Marktpotenzialanalyse.	378
3.2.1	Abgrenzung des Absatzmarktes ..	378
3.2.2	Marktgröße	380
3.2.3	Marktdynamik	381
4	Die Wettbewerbs- analyse.	382
4.1	Warum Konkurrenzanalyse _____	382
4.2	Arbeitsschritte und Informationsquellen.	383
4.3	Typische Darstellungsformen für die Ergebnisse der Konkurrenzanalyse.	385
5	Segmentierung und Positionierung.	386
5.1	Wozu Segmentierung?.	386
5.2	Vorgehensweise zur Marktsegmentierung	387
6	Absatz- und Umsatz- planung.	390
7	Kostenmodell	395
7.1	Top-Down-Kostenmodell.	395
7.2	Bottom-Up-Kostenmodell.	397
8	Personalplanung für den Businessplan.	398
9	Finanzvorschau.	399
9.1	Zentraler Bestandteil jedes Businessplans.	399
9.2	Aussagen gegenüber externen Adressaten.	400
9.3	Wann ist die Finanzplanung durchzuführen?.	400

9.4	Arbeitsschritte der Finanzplanung	401
9.4.1	Cash-Flow-Rechnung	401
9.4.2	Erfolgsrechnung	404
9.4.3	Kennziffernanalyse	407
9.4.4	Finanzierungsplanung	409
10	Risiko- und Szenarienanalyse	410
10.1	Wann und warum Szenarienanalyse?	410
10.2	Plausible Annahmen entwickeln	411
11	Realisierungsfahrplan: Der Projektplan der Gründung	411
11.1	Was der Planer beachten sollte	412
11.2	Darstellungsformen für den Realisierungsfahrplan	413
12	Praxistipps	415
12.1	Formal-Check durchführen	415
12.2	Tipps für Bank-, Partner- und Finanzierungsgespräche	415

Anhang

Abkürzungsverzeichnis	418
Webadressen zur Finanzierung	419
Zur Nutzung der beiliegenden CD-ROM	420
Literaturverzeichnis	421
Stichwortverzeichnis	429