

Bernhard Plum / Michael Gehrler

# Existenzgründung für Hochschulabsolventen

Geschäftsidee, Business Plan, Fördermittel,  
Kundenakquise, Crowdfunding

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

24

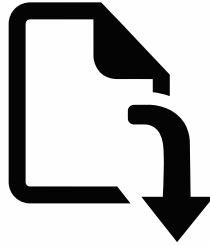
BUSINESS  
PLAN

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

### **Muster:**

- GbR-Vertrag
- GmbH-Satzung
- Protokoll für die Gründung einer Einpersonengesellschaft
- Protokoll für die Gründung einer Mehrpersonengesellschaft
- Vertraulichkeitsvereinbarung
- Business-Model-Canvas
- Linkliste wichtiger Gründer-Adressen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



# Existenzgründung für Hochschulabsolventen





---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-07911-9 Bestell-Nr. 11008-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-07912-6 Bestell-Nr. 11008-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-07913-3 Bestell-Nr. 11008-0150

Prof. Dr. Bernhard Plum / Prof. Dr. Michael Gehrer / Prof. Dr. Jürgen Schmidt

### **Existenzgründung für Hochschulabsolventen**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Cornelia Rüping, München

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: Beltz Bad Langensalza, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.



---

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b>   | 11 |
| <b>1 Entschluss zur Selbstständigkeit</b>                | 15 |
| 1.1 Motive für die Existenzgründung                      | 15 |
| 1.1.1 Wirtschaftlicher Erfolg                            | 15 |
| 1.1.2 Innovation   | 16 |
| 1.1.3 Unabhängigkeit                                     | 16 |
| 1.1.4 Anerkennung  | 16 |
| 1.1.5 Selbstverwirklichung                               | 16 |
| 1.1.6 Rollenverhalten                                    | 17 |
| 1.2 Auslöser der Gründungsaktivität                      | 17 |
| 1.2.1 Änderungen der äußeren Lebensumstände              | 18 |
| 1.2.2 Änderungen der inneren Lebensumstände              | 18 |
| 1.3 Unternehmerpersönlichkeit                            | 18 |
| 1.3.1 Begriff des Entrepreneurs                          | 19 |
| 1.3.2 Eigenschaften eines Entrepreneurs                  | 19 |
| 1.4 Abwägung von Chancen und Risiken                     | 21 |
| 1.4.1 Vor- und Nachteile einer selbstständigen Tätigkeit | 21 |
| 1.4.2 Gründerszene in Deutschland                        | 23 |
| 1.4.3 Persönliche SWOT-Analyse                           | 26 |
| 1.4.4 Gründungsstrategie                                 | 32 |
| 1.5 Selbstständigkeit im Team                            | 33 |
| 1.5.1 Vor- und Nachteile                                 | 33 |
| 1.5.2 Ideale Kombination                                 | 35 |
| <b>2 Entwicklung einer Geschäftsidee</b>                 | 37 |
| 2.1 Innovation   | 37 |
| 2.1.1 Einteilung von Technologien                        | 37 |
| 2.1.2 Bedeutung des Neuheitsgrads                        | 38 |
| 2.1.3 Überblick über neue Technologien                   | 40 |
| 2.1.4 Vorgehensweise                                     | 41 |
| 2.2 Generieren von Ideen                                 | 42 |
| 2.2.1 Entdeckungsansätze                                 | 42 |
| 2.2.2 Entstehungsansätze                                 | 44 |
| 2.2.3 Kreativitätstechniken                              | 55 |
| 2.3 Bewertung von Ideen                                  | 57 |
| 2.4 Konzeptionierung des Geschäftsmodells                | 58 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.4.1    | Zielsetzung .....   | 59         |
| 2.4.2    | Business-Model-Canvas .....                                 | 59         |
| <b>3</b> | <b>Erstellung eines Businessplans .....</b>                 | <b>65</b>  |
| 3.1      | Dienstleistungs-/Produktkonzept .....                       | 69         |
| 3.1.1    | Funktionalität .....  | 70         |
| 3.1.2    | Qualität .....  | 70         |
| 3.1.3    | Design .....  | 73         |
| 3.1.4    | Verpackung .....  | 75         |
| 3.1.5    | Markenname .....  | 78         |
| 3.1.6    | Mehrwertdienste .....                                       | 80         |
| 3.1.7    | Strategische Produktprogrammgestaltung .....                | 82         |
| 3.2      | Kundennutzen .....  | 85         |
| 3.2.1    | Das klassische Positionierungsmodell .....                  | 87         |
| 3.2.2    | Das Kano-Modell .....                                       | 89         |
| 3.2.3    | Quality-Function-Deployment .....                           | 90         |
| 3.3      | Machbarkeit .....   | 94         |
| 3.3.1    | Rahmenbedingungen einer Gründung .....                      | 94         |
| 3.3.2    | Interne Organisationsstruktur .....                         | 96         |
| 3.3.3    | Chancen-Risiken-Analyse .....                               | 98         |
| 3.4      | Marktforschung .....  | 101        |
| 3.4.1    | Marktanalyse .....  | 101        |
| 3.4.2    | Marktpotenzial .....  | 106        |
| 3.5      | Wettbewerbsanalyse .....                                    | 110        |
| 3.6      | Zielmarktbestimmung/Produktpositionierung .....             | 113        |
| 3.7      | Marketingkonzept .....                                      | 115        |
| 3.7.1    | Marketingziele .....  | 117        |
| 3.7.2    | Marketingstrategien .....                                   | 118        |
| 3.7.3    | Marketing-Mix .....   | 119        |
| 3.8      | Geschäftsmodell .....                                       | 127        |
| 3.9      | Standortwahl .....  | 127        |
| <b>4</b> | <b>Finanzierung .....</b>                                   | <b>133</b> |
| 4.1      | Unternehmensbewertung .....                                 | 134        |
| 4.1.1    | Substanzwertverfahren .....                                 | 134        |
| 4.1.2    | Ertragswertverfahren .....                                  | 134        |
| 4.1.3    | Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren) .....         | 137        |
| 4.1.4    | Multiplikatorverfahren .....                                | 139        |
| 4.2      | Öffentliche Förderprogramme der Länder und des Bundes ..... | 141        |
| 4.2.1    | Existenzgründungsgutscheine .....                           | 141        |
| 4.2.2    | EXIST-Gründerstipendium .....                               | 142        |
| 4.2.3    | Innovationsgutscheine .....                                 | 142        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.2.4    | Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand ZIM              | 143        |
| 4.2.5    | Banken   | 143        |
| 4.2.6    | Staatliche Beteiligungsgesellschaften                      | 144        |
| 4.3      | Business-Angels  | 147        |
| 4.4      | Family-Offices   | 147        |
| 4.5      | Venture-Capital  | 147        |
| 4.6      | Convertible Loans, Convertible Notes                       | 149        |
| 4.7      | Crowdfunding   | 149        |
| 4.8      | Finanzierung der Future One GmbH                           | 150        |
| <b>5</b> | <b>Geschäftsaufnahme</b>                                   | <b>153</b> |
| 5.1      | Markteinführung  | 154        |
| 5.2      | Produktoptimierung   | 155        |
| 5.3      | Auswahl von Partnern                                       | 156        |
| 5.3.1    | Lieferanten  | 157        |
| 5.3.2    | Vertriebspartner   | 158        |
| 5.4      | Kundenakquise  | 159        |
| 5.5      | Gründungsformalitäten                                      | 162        |
| 5.5.1    | Abschluss des Gesellschaftsvertrags                        | 162        |
| 5.5.2    | Gesetzliche Anmeldungen und Erlaubnisse                    | 164        |
| 5.5.3    | Einholung behördlicher Genehmigungen                       | 170        |
| 5.6      | Domain-Registrierung                                       | 171        |
| 5.6.1    | Top-Level-Domains  | 172        |
| 5.6.2    | Deutsche Domain  | 173        |
| 5.6.3    | Whois-Abfrage  | 173        |
| 5.7      | Schutz des geistigen Eigentums                             | 174        |
| 5.7.1    | Vertraglicher Schutz                                       | 175        |
| 5.7.2    | Patentrecht  | 176        |
| 5.7.3    | Gebrauchsmusterrecht                                       | 182        |
| 5.7.4    | Markenrecht  | 183        |
| 5.7.5    | Designschutz   | 186        |
| 5.7.6    | Urheberrecht   | 189        |
| <b>6</b> | <b>Hintergrundwissen</b>                                   | <b>197</b> |
| 6.1      | Betriebliches Rechnungswesen                               | 197        |
| 6.2      | Externes Rechnungswesen                                    | 197        |
| 6.2.1    | Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung                        | 197        |
| 6.2.2    | Kapitalflussrechnung                                       | 206        |
| 6.2.3    | Working Capital  | 209        |
| 6.2.4    | Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) und Controlling | 212        |

|        |   |            |
|--------|---|------------|
| 6.3    | Internes Rechnungswesen .....               | 220        |
| 6.3.1  | Kostenrechnung .....                        | 220        |
| 6.3.2  | Erfolgsrechnungen .....                     | 238        |
| 6.3.3  | Planungsrechnungen .....                    | 239        |
| 6.3.4  | Investitionsrechnungen .....                | 241        |
| 6.4    | Wahl der Rechtsform .....                   | 250        |
| 6.4.1  | Allgemeine Merkmale .....                   | 250        |
| 6.4.2  | Einzelkaufmann .....                        | 253        |
| 6.4.3  | Freiberufler .....                          | 253        |
| 6.4.4  | Gesellschaft bürgerlichen Rechts .....      | 255        |
| 6.4.5  | Offene Handelsgesellschaft .....            | 256        |
| 6.4.6  | Kommanditgesellschaft .....                 | 257        |
| 6.4.7  | Partnerschaft .....                         | 258        |
| 6.4.8  | Gesellschaft mit beschränkter Haftung ..... | 260        |
| 6.4.9  | Aktiengesellschaft .....                    | 262        |
| 6.4.10 | Steuerliche Aspekte .....                   | 262        |
| 6.4.11 | Steuerbelastungsvergleich .....             | 264        |
| 6.4.12 | Weitere Aspekte .....                       | 266        |
| 6.4.13 | Gründerszene in Deutschland .....           | 267        |
|        | <b>Literaturverzeichnis .....</b>           | <b>269</b> |
|        | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>          | <b>273</b> |
|        | <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>          | <b>275</b> |
|        | <b>Die Autoren .....</b>                    | <b>277</b> |
|        | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>           | <b>279</b> |

---

# Vorwort

Nach dem erfolgreichen Abschluss eines Studiums liebäugeln viele Studierende mit der Gründung eines eigenen Unternehmens. Die Ausgangspositionen sind nämlich häufig ausgesprochen gut.

## **Die Risikobereitschaft ist hoch**

Die meisten Absolventen sind noch nicht familiär gebunden. Sie können es daher wagen, ohne Rücksicht auf andere Personen ihre eigenen Ziele zu verwirklichen. Außerdem haben sie, da sie noch keinen nennenswerten Besitzstand erwirtschaftet haben, außer ein wenig Zeit nichts zu verlieren. Selbst ein Scheitern schadet ihren beruflichen Zukunftsaussichten nicht – im Gegenteil: Die Erfahrungen, die sie bei der Existenzgründung machen, kommen ihnen später zugute und werden zumeist von Arbeitgebern geschätzt.

## **Die eigenen Lebensbedürfnisse sind niedrig**

Der Kapitalbedarf für die persönliche Lebensführung der Absolventen ist gering. So wohnen sie häufig noch in ihrer Studentenwohnung, fahren einen Kleinwagen und essen in der Mensa. Da sie sich noch nicht an einen hohen Lebensstandard gewöhnt haben, stellen die finanziellen Einschränkungen in der Gründungsphase kein persönliches Problem dar.

## **Das fachliche Know-how ist auf dem aktuellen Stand**

Im Rahmen ihres Studiums wurden die Absolventen regelmäßig mit den modernsten Technologien und Theorien konfrontiert. Regelmäßig haben sie diese sogar innerhalb von Projekten in die Praxis umsetzen können. Zudem ist der Kontakt zu Professoren und Kommilitonen noch lebendig. Ein Austausch über Ideen und Techniken ist daher problemlos möglich.

Der Weg von einer Idee zu einem erfolgreichen Unternehmen ist jedoch mit vielen Hindernissen und Unwägbarkeiten gepflastert. So scheitern viele Existenzgründungen trotz der hervorragenden Startbedingungen bereits in der Gründungsphase. Typische Ursachen sind beispielsweise:

## **Das über das fachspezifische Wissen hinausgehende notwendige Know-how fehlt**

Häufig verfügen die Absolventen zwar über das zur Produktentwicklung notwendige Wissen, sie sind aber nicht in kaufmännischer, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht geschult. Insbesondere fehlen meist die Grundlagen in Bezug auf die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung und das Contract-Management.

### **Die psychische Belastbarkeit wird überschätzt**

Die anfängliche Begeisterung schlägt mit der Zeit in Ernüchterung um. Insbesondere zerran häufig Probleme bei Produktentwicklung und Markteinführung an den Nerven. In Unternehmerteams kommt es außerdem wegen unterschiedlicher Zielsetzungen und Engagements zu internen Spannungen.

### **Der Wettbewerb wird unterschätzt**

Wird ein Produkt noch nicht am Markt angeboten, steht manchmal die Schlussfolgerung im Raum, dass der Wettbewerb hieran kein Interesse hat. Die Konkurrenz reagiert aber oft sehr schnell auf Änderungen im Angebot und versucht dann, ihre bereits bestehende Bekanntheit und vorhandene Kundenbeziehungen zu nutzen.

### **Die notwendige Erfahrung und Reputation für die Kundenakquise fehlt**

Wenn ein Produkt die notwendige Marktreife erlangt hat, muss es auch an den Kunden gebracht werden. Insoweit tun sich viele Absolventen schwer, da sie als Newcomer oft vor verschlossenen Türen stehen und nicht über die kommunikativen Fähigkeiten verfügen, um auf sich aufmerksam zu machen.

### **Es fehlt an Geld**

Viele potenzielle Existenzgründer verwerfen ihre Geschäftsidee bereits im Vorfeld allein aufgrund fehlender finanzieller Mittel. Dabei übersehen sie die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung – insbesondere durch EXIST-Gründerstipendien oder an den Hochschulen etablierte Maßnahmen – oder des neuartigen Crowdfunding.

### **Schritte bei der Unternehmensgründung**

Dieses Fachbuch soll den Absolventen helfen, typische Fallstricke zu erkennen und zu überwinden. Auf Grundlage des aktuellen Stands in den Bereichen Entrepreneurship, Betriebswirtschaftslehre und Recht werden ihnen Methoden an die Hand gegeben, mit denen sie alle relevanten Aspekte der Existenzgründung bewältigen können.

Es folgt dabei den Schritten, die ein Unternehmensgründer in chronologischer Reihenfolge gehen sollte:<sup>1</sup>

---

1 Vgl. hierzu Jacobsen (2006)

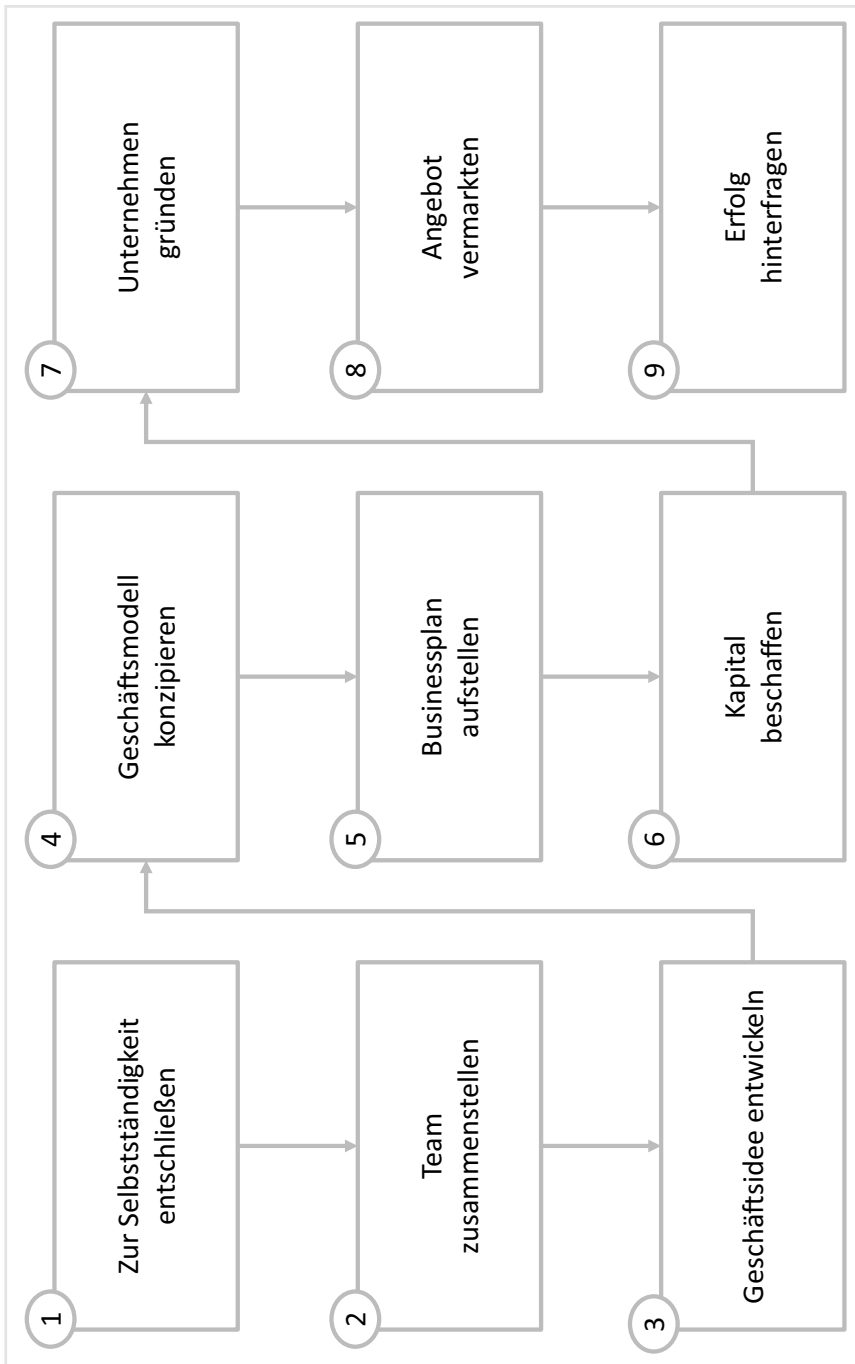


Abbildung 0.1: Neun Schritte zur Selbständigkeit





---

# 1 Entschluss zur Selbstständigkeit

Der Weg in die Selbstständigkeit ist stets schwierig und risikobehaftet. Wer diese weitreichende Entscheidung in seinem Leben trifft, sollte sich daher im Vorfeld eingehend Gedanken darüber machen, welche Konsequenzen sich hieraus für ihn selbst und sein familiäres Umfeld ergeben. Zu den grundlegenden Fragen, die zu beantworten sind, gehören folgende:

- Weshalb möchte ich ein Unternehmen gründen?
- Was ist der Auslöser, warum ich dies ausgerechnet jetzt will?
- Habe ich das Zeug dazu?
- Wie ist für mich das Verhältnis der Chancen zu den Risiken?

## 1.1 Motive für die Existenzgründung

Es gibt verschiedene Beweggründe, warum Personen die Gründung eines Unternehmens vorantreiben. In Untersuchungen haben Existenzgründer insbesondere folgende Motive angegeben:<sup>1</sup>

- Wirtschaftlicher Erfolg
- Innovation
- Unabhängigkeit
- Anerkennung
- Selbstverwirklichung
- Rollenverhalten

### 1.1.1 Wirtschaftlicher Erfolg

Finanzielle Aspekte spielen die größte Rolle bei der Entscheidung für eine selbstständige Tätigkeit. Im Vordergrund steht hier der Wunsch nach einem überdurchschnittlichen Einkommen und dem Erwerb eines beträchtlichen Vermögens. Interessanterweise denken die Existenzgründer dabei überwiegend nicht nur an ihr eigenes Auskommen, sondern auch an den Aufbau eines Unternehmens, das sie ihren Kindern vererben wollen.

---

<sup>1</sup> Carter/Gartner/Shaver/Gatewood (2003)

### **1.1.2 Innovation**

Ein weiteres wichtiges Motiv stellt der Wunsch dar, etwas Neues zu erschaffen. Dies entspringt dem inneren Drang, eine Herausforderung zu meistern und/oder eine persönliche Vorstellung umzusetzen. Das erfolgreiche Beschreiten neuer Wege führt nicht nur zu einer Erweiterung des eigenen Horizonts, sondern hiermit ist regelmäßig auch eine starke Außenwirkung verbunden. So genießen Innovatoren zumeist ein hohes Ansehen und üben für andere Personen eine Vorbild- und Leitfunktion aus. Insofern ist ihr Einfluss innerhalb von Organisationen sehr hoch.

### **1.1.3 Unabhängigkeit**

Auch das Gefühl der Unabhängigkeit, das mit der Selbstständigkeit einhergeht, ist eine starke Triebfeder. So sind Selbstständige nicht an die Weisungen von Vorgesetzten gebunden und müssen keinen internen Wettbewerb mit Kollegen ausfechten. Dies verhindert nicht nur Frustration, sondern sorgt dafür, dass jede Tätigkeit, die man ausführt, und jede Entscheidung, die man trifft, die persönliche Entwicklung fördert.

Als sein eigener Herr kann man außerdem die Arbeits- und Urlaubszeiten weitgehend selbst bestimmen. Geht die Arbeitszeit über den Rahmen des bei einer Festanstellung Üblichen hinaus, kommt dies dem Unternehmer wenigstens selbst zugute.

### **1.1.4 Anerkennung**

Der Wunsch nach sozialer Anerkennung ist ebenfalls von elementarer Bedeutung. Regelmäßig geht von einem hohen Einkommen und Vermögen ein erhebliches Prestige aus, dem sich Menschen nur sehr schwer entziehen können. Wer Erfolg hat, wird von den anderen – ob Freunde, Familienangehörige oder Fremde – respektiert und genießt einen höheren sozialen Status als andere.

### **1.1.5 Selbstverwirklichung**

Nicht nur die mit einer erfolgreichen Selbstständigkeit verbundene Außenwirkung, sondern auch das eigene Gefühl, etwas im Leben erreicht zu haben, verschafft den Unternehmern innere Genugtuung. Die eigenen Träume zu verwirk-

lichen, sich den Herausforderungen zu stellen und schwierige Situationen zu überstehen, das sind wesentliche Bestandteile eines erfüllten Lebens.

### 1.1.6 Rollenverhalten

Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt bei einigen Gründern der Aspekt, eine bestimmte Rolle einzunehmen, von der sie glauben, dass sie von ihnen erwartet wird. So übernehmen viele Unternehmer das Geschäft ihrer Eltern und wollen damit eine Familientradition fortführen. Die Absicht, einem Idol nachzueifern oder sich seinem persönlichen Umfeld, zum Beispiel dem Freundeskreis, anzupassen, kann insoweit ebenfalls von Bedeutung sein.

## 1.2 Auslöser der Gründungsaktivität

Bei Betrachtung dieser Beweggründe für eine Existenzgründung wird erkennbar, dass sich die Ziele und Wünsche von Existenzgründern kaum von den Überlegungen derjenigen Personen unterscheiden, die sich gegen einen solchen Schritt entscheiden und ein Arbeitsverhältnis als Angestellter bevorzugen. Dies bedeutet, dass grundsätzlich jeder arbeitsfähige Mensch zumindest innerlich vor der Wahl steht, ein eigenes Unternehmen zu gründen.<sup>2</sup>

Neben den persönlichen Motiven ist somit der konkrete Auslöser, der einen Menschen dazu bewegt, ein eigenes Unternehmen zu gründen, bedeutsam. Es bedarf grundsätzlich eines bestimmten Impulses, der so stark ist, dass er eine Person dazu veranlasst, ihre Komfortzone zu verlassen und ihre Lebenssituation zu verändern (sogenannte Deplatzierung), dass sie ihre wirtschaftliche Lebensgrundlage selbst in die Hand nimmt und auch das damit verbundene Risiko trägt.

Nach Albert Shapero und Lisa Sokol<sup>3</sup> sind Unternehmensgründungen kein spontanes Ereignis zu einem zufälligen Zeitpunkt, sondern das Ergebnis von situativen und kulturellen Faktoren (»theory of planned behavior«). Solche deplatzierenden Ereignisse (»entrepreneurial events«) können aufgrund der Änderung äußerer oder innerer Lebensumstände entstehen und eine Unternehmensgründung initiieren, wenn eine positive Bewertung der Selbstständigkeit und ihrer Machbarkeit sowie eine persönliche hohe Handlungsbereitschaft hinzukommen.

<sup>2</sup> Carter/Gartner/Shaver/Gatewood (2003)

<sup>3</sup> Shapero/Sokol (2005)

### 1.2.1 Änderungen der äußeren Lebensumstände

Änderungen der äußeren Lebensumstände können sich insbesondere im bisherigen Berufsumfeld, aber auch aus allgemeinen Umbrüchen ergeben und positiver oder negativer Art sein, zum Beispiel:

- Berufsumfeld
  - Angebote von Kunden, Partnern oder Investoren
  - Verlust des Arbeitsplatzes
  - Übergehen bei Beförderungen
  - Ungenügende Förderung
  - Streit mit Vorgesetzten
- Allgemeine Umbrüche
  - Umzug in eine neue Stadt
  - Flucht
  - Erbschaft
  - Lottogewinn

### 1.2.2 Änderungen der inneren Lebensumstände

Änderungen der inneren Lebensumstände können sich durch zwei Anlässe ergeben, zum Beispiel:

- Biografische Zwischenstationen
  - Abschluss einer Ausbildung
  - Scheidung
  - Auszug der Kinder
- Änderung der Lebenseinstellung
  - Langeweile
  - Traumatische Erlebnisse

## 1.3 Unternehmerpersönlichkeit

Besteht Klarheit über die wahren Motive und den konkreten Auslöser, die einen veranlassen, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, sollte sich die betreffende Person weiterhin vergewissern, ob sie auch über die notwendigen Charaktereigenschaften verfügt, um ein Unternehmen zu führen. So liegt es auf der Hand, dass ein bloßer Umstand, beispielsweise dass jemand im Lotto gewonnen hat oder sein bisheriges Arbeitsverhältnis gekündigt wurde, einen Menschen noch nicht zu einem erfolgreichen Unternehmer macht. Vielmehr sollte der Gründer idealerweise weitere Eigenschaften aufweisen, die einem erfolgreichen Unternehmer zugeschrieben werden.

### 1.3.1 Begriff des Entrepreneurs

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Begriff »Entrepreneur«. Das heutige Verständnis des Entrepreneurs wurde maßgeblich von dem österreichisch-amerikanischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter in seinem Werk »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung« geprägt. Er formulierte hierin, dass ein Entrepreneur aufgrund seiner Schöpfungskraft und Schöpfungslust bereit und fähig ist, neue Ideen und Erfindungen in erfolgreiche Innovationen umzusetzen. Er selbst trägt somit die Ursache für Veränderungen in sich (»schöpferische Zerstörung«).<sup>4</sup>

#### Hinweis

In etymologischer Hinsicht kommt das Wort »Entrepreneur« vom lateinischen Verb »prehendere« (= »ergreifen«, »fassen«). In späterer Zeit fand dieses Verb Eingang in die französische Sprache (»prendre« = »nehmen«) und verband sich mit dem Wort »entre« (= »unter«).

In betriebswirtschaftlicher Hinsicht wurde der Begriff erstmals von dem Iren Richard Cantillon verwendet. Er bezeichnete damit eine Person, die ein Geschäft auf eigene Rechnung betreibt und damit ein Gewinn- und Verlust-Risiko trägt.



### 1.3.2 Eigenschaften eines Entrepreneurs

Zahlreiche empirische Studien<sup>5</sup> zeigen, dass sich ein Entrepreneur durch eine Reihe von Charakteristika von einem abhängig Beschäftigten unterscheidet. So sind Selbstständige dynamischer, durchsetzungsfähiger, entschlossener, unabhängiger, verantwortungs- und risikofreudiger als abhängig Beschäftigte. Sie sind Praktiker, stecken voller Pläne und haben zugleich einen Spürsinn für Kommendes. Im Einzelnen lassen sich insbesondere die folgenden Eigenschaften nennen.

#### Leistungsmotiv

Bei Entrepreneuren ist der Wille besonders ausgeprägt, Leistung zu erbringen und sich mit beruflichen Aufgaben auseinanderzusetzen, die sowohl herausfordernd als auch realisierbar sind. Er hat das starke Bedürfnis, etwas zu leisten, aber auch ein ausgeprägtes Streben nach Macht und Prestige.<sup>6</sup>

4 Schumpeter (1911)

5 Vgl. hierzu Jacobsen (2003)

6 McClelland (1987)

### **Machbarkeitsüberzeugung**

Des Weiteren ist der Entrepreneur oft davon überzeugt, dass der Prozess der Gründung und der Erfolg weniger von äußeren Umständen bestimmt wird, sondern vielmehr von ihm selbst abhängt. Er glaubt daran, für sein eigenes Schicksal und die Ergebnisse seines Handelns verantwortlich zu sein und dies aktiv beeinflussen zu können.

### **Unabhängigkeitsstreben**

Der Wunsch, sein eigener Herr zu sein, ist ein weiteres Charakteristikum, das einen Entrepreneur ausmacht. Er drängt danach, sich von Autoritäten unabhängig zu machen und sich selbst zu verwirklichen.

### **Risikofreudigkeit**

Entrepreneure sind bereit, auch erhöhte Risiken in Kauf zu nehmen, die insbesondere dadurch entstehen, dass sie Investitionen tätigen, ohne den daraus entstehenden Gewinn genau zu kennen. Anders als risikoscheue Menschen tolerieren sie die Ungewissheit des Ausganges, wenn die Gefahr eines Verlusts weniger wahrscheinlich ist, als einen größeren Gewinn zu erhalten.

### **Durchhaltevermögen**

Entrepreneure müssen über psychische Widerstandsfähigkeit und Stressresistenz verfügen. So sind gerade in der Gründungsphase frustrierende Erlebnisse häufig unvermeidlich. Um sich hiervon nicht entmutigen zu lassen und trotz der widrigen Umstände weiterzumachen, ist ein starkes Durchhaltevermögen erforderlich.

### **Soziale Kompetenz**

Ein Unternehmen ist keine Insel, sondern unterhält intensive Beziehungen zu zahlreichen Personen, zum Beispiel zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Beratern sowie zu Banken, Investoren und Behörden. Ein Unternehmer muss in der Lage sein, zu allen gute Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Um erfolgreich zu sein, muss ein Entrepreneur deshalb über ausgeprägte soziale Fähigkeiten (Soft Skills) verfügen, darunter ein hohes Maß an Empathie, die alle möglichen Bereiche des beruflichen Lebens beeinflussen.

### **Wachstumsorientierung**

Weiterhin kennzeichnet die Neigung zum Wachstum einen Entrepreneur. Der Wille zu wachsen schlägt sich vor allem im Entscheidungsverhalten und in der strategischen Orientierung des Entrepreneurs nieder, zum Beispiel in der Auswahl seiner Investitionen oder Mitarbeiter.

### **Entschlussfreudigkeit**

Entschlussfreudigkeit ist ebenso ein typisches Persönlichkeitsmerkmal des Entrepreneurs. Gemeint ist hiermit die Fähigkeit, die richtige Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt zu erkennen – und sie auch tatsächlich zu ergreifen.

### **Flexibilität**

Schließlich ist die Fähigkeit, sich flexibel an ständig ändernde Rahmenbedingungen anzupassen, ein Merkmal von Entrepreneuren. Flexibilität umfasst dabei auch die Fähigkeit, ein Produkt ohne ein ursprünglich genau festgelegtes Konzept so lange zu verändern, bis es von den Kunden akzeptiert wird.

### **Problemorientierung**

Zudem ist die klare Fokussierung des Entrepreneurs auf die primären Einflussfaktoren eines Projekts ein notwendiger Wesenszug, um sowohl analytisch als auch intuitiv mit Nicht-Routineaufgaben umgehen zu können.

## **1.4 Abwägung von Chancen und Risiken**

Schließlich gilt es, sämtliche Chancen und Risiken einer Unternehmensgründung unter Berücksichtigung der persönlichen Lebensumstände gegeneinander abzuwägen.

### **1.4.1 Vor- und Nachteile einer selbstständigen Tätigkeit**

Zunächst sind die Vor- und Nachteile einer selbstständigen Tätigkeit gegenüber einem Arbeitsverhältnis zu betrachten. Die typischen Vorteile eines Arbeitsverhältnisses liegen auf der Hand:

- Regelmäßiges Einkommen
- Regelmäßige Arbeitszeiten und bezahlter Urlaub
- Soziale Absicherung, insbesondere durch die gesetzlichen Kranken-, Pflege-, Renten-, Arbeitslosen- und Unfallversicherungen
- Kündigungsschutz
- Elternzeit/Mutterschutz
- Karrierechancen
- Kollegiales Umfeld
- Klare Arbeitsvorgaben mit angemessener Einarbeitungszeit

Demgegenüber scheint die Gründung eines eigenen Unternehmens zunächst überwiegend Nachteile zu haben:

- Keine Erfolgsgarantie; im schlimmsten Fall droht nicht nur der Verlust des eingesetzten Eigenkapitals, sondern auch eine Verschuldung, die nicht in absehbarer Zeit abgebaut werden kann
- Keine Ansprüche auf gesetzliche Sozialleistungen wie Kranken-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung, Unfallversicherung, Elternzeit /Mutterschutz
- Keine Ansprechpartner, um sich austauschen zu können oder die einem mit ihren Erfahrungen weiterhelfen können

Wer etwas genauer hinschaut, sieht bei den beiden Modellen die jeweils andere Seite der Medaille. So können sich bei einer Festanstellung folgende Nachteile ergeben:

- Das Einkommen reicht gerade so zum Leben; Reichtümer lassen sich jedenfalls dadurch nicht erzielen.
- Die Arbeitszeiten stehen nur auf dem Papier. Nach den ungeschriebenen Gesetzen des Unternehmens – oder auch nur aufgrund eines selbst gesetzten Leistungsdrucks – geht die tatsächliche Arbeitszeit wesentlich über das Vereinbarte hinaus.
- Kollegen können sich als harte Konkurrenten um betriebsinterne Posten entpuppen, was nicht nur zu einem hohen Wettbewerb, sondern auch zu einem schlechten Betriebsklima führt.
- Nach dem deutschen Arbeitsrecht greift ein wirksamer Schutz vor Kündigung aus betriebsbedingten Gründen häufig erst bei längerer Betriebszugehörigkeit.
- Die Inanspruchnahme sozialer Vergünstigungen wie Elternzeit kann die Aufstiegsmöglichkeiten mindern.
- Die Vorgesetzten sind nicht bereit oder in der Lage, den Neuankömmling ordentlich in seinen Tätigkeitsbereich einzuarbeiten, sodass dieser eine lange und schwierige Anlaufphase durchleben muss, in der Fehler und Frustration auftreten können.

Die eigene Existenzgründung kann dagegen folgende Vorteile bieten:

- Der wirtschaftliche Erfolg kann zu einem Vielfachen des Einkommens führen, das im Rahmen einer Festanstellung möglich wäre.
- Es besteht keine Bindung an die Weisungen von Vorgesetzten, auch muss man keinen internen Wettbewerb mit Kollegen ausfechten. Dies verhindert nicht nur Frustration, sondern jede Tätigkeit, die der Selbstständige ausführt, und jede Entscheidung, die er trifft, fördert die persönliche Entwicklung.
- Wer sein eigener Herr ist, kann die Arbeits- und Urlaubszeiten weitgehend selbst bestimmen. Wer mehr arbeitet, als im Rahmen einer Festanstellung üblich, dem kommt dies wenigstens selbst zugute.



## 1.4.2 Gründerszene in Deutschland

Jeder Mensch gewichtet die Vor- und Nachteile dieser beiden Optionen unterschiedlich. Aufschlussreich ist hier ein Blick auf die Gründerzahlen in Deutschland, die von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) jährlich ermittelt werden.<sup>7</sup> Im Rahmen dieser Erhebung werden als Gründer solche Personen erfasst, die innerhalb von zwölf Monaten vor dem Befragungszeitpunkt eine selbstständige Tätigkeit aufgenommen haben. Diese neue selbstständige Tätigkeit kann sowohl eine Neugründung als auch eine Übernahme von oder Beteiligung an bereits bestehenden Unternehmen sein.

### Allgemeine Daten

Im Jahr 2015 wurden 915.000 Gründungen registriert, die sich wie folgt aufteilen:

|  | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------|------|------|
| Insgesamt                                  | 775  | 868  | 915  |
| Davon im Vollerwerb                        | 315  | 306  | 393  |
| Davon im Nebenerwerb                       | 460  | 562  | 522  |
| Davon in freiberuflichen Tätigkeitsfeldern | 304  | 307  | 368  |
| Davon in gewerblichen Tätigkeitsfeldern    | 471  | 561  | 547  |

Tabelle 1.1: Anzahl der Existenzgründungen in Deutschland (in Tausend); Quelle: Metzger (2015)

Die Anzahl von 915.000 Gründern entspricht einer Gründerquote von 1,8 % (2012: 1,5 %; 2013: 1,67 %). Dies bedeutet, dass noch nicht einmal jeder Fünfzigste sich für eine selbstständige Tätigkeit entscheidet!

### Daten über persönliche Umstände

Zudem sind die persönlichen Umstände zu betrachten. Dabei können die Gründer zunächst danach unterschieden werden, ob sie den Schritt in die Selbstständigkeit vornehmlich deshalb gegangen sind, weil sie eine explizite Geschäftsidee ausnutzen wollen (Chancengründer) oder keine bessere Erwerbsalternative haben (Notgründer). Nach den Ergebnissen der KfW-Studie überwiegen die Chancengründer deutlich.

<sup>7</sup> Metzger (2015)

|               | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|------|------|------|
| Chancenmotiv  | 47   | 53   | 48   |
| Notmotiv      | 30   | 30   | 31   |
| Anderes Motiv | 23   | 17   | 20   |

Tabelle 1.2: Motive der Existenzgründer (in %); Quelle: Metzger (2015)

Hieraus folgt, dass der Anteil von Notgründern in den letzten Jahren bei etwa einem Drittel liegt. Außerdem hat die Studie ergeben, dass nur etwa jeder siebte Gründer vor dem Schritt in die Selbstständigkeit arbeitslos war.

|                      | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|------|------|------|
| Zuvor angestellt     | 56   | 50   | 55   |
| Zuvor selbstständig  | 11   | 10   | 8    |
| Zuvor arbeitslos     | 13   | 14   | 13   |
| Zuvor erwerbsinaktiv | 20   | 26   | 24   |

Tabelle 1.3: Anteil der Existenzgründer nach vorherigem Erwerbsstatus (in %); Quelle: Metzger (2015)

Des Weiteren ergab die Studie der KfW, dass ein verhältnismäßig geringer Teil der Notgründer direkt aus der Arbeitslosigkeit startete. So waren im Jahr 2014 40 % der Notgründer zuvor abhängig erwerbstätig und 34 % erwerbsinaktiv, also weder erwerbstätig noch arbeitslos. Direkt aus der Arbeitslosigkeit kam also nur etwa jeder vierte Notgründer.

|                      | Chancengründer | Notgründer |
|----------------------|----------------|------------|
| Zuvor angestellt     | 62             | 40         |
| Zuvor selbstständig  | 11             | 3          |
| Zuvor arbeitslos     | 8              | 23         |
| Zuvor erwerbsinaktiv | 18             | 34         |

Tabelle 1.4: Anteil der vorherigen Erwerbssituationen (in %); Quelle: Metzger (2015)

### Existenzgründungen aus der Wissenschaft

Die KfW-Studie zeigt weiterhin, dass die Gründer im Jahr 2014 häufiger eine Ausbildung vorzuweisen haben als die des Vorjahres. Auf eine akademische Ausbildung können 31 % verweisen, auf eine berufliche Ausbildung die Hälfte der Gründer.

| <b>Alle Existenzgründer</b>          |                                   |                                  |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|                                      | <b>Akademische<br/>Ausbildung</b> | <b>Berufliche<br/>Ausbildung</b> | <b>Keine<br/>Ausbildung</b> |
| 2013                                 | 29 %                              | 48 %                             | 23 %                        |
| 2014                                 | 31 %                              | 50 %                             | 18 %                        |
| In freiberuflichen Tätigkeitsfeldern |                                   |                                  |                             |
| 2013                                 | 44 %                              | 41 %                             | 15 %                        |
| 2014                                 | 49 %                              | 46 %                             | 15 %                        |
| In gewerblichen Tätigkeitsfeldern    |                                   |                                  |                             |
| 2013                                 | 21 %                              | 52 %                             | 27 %                        |
| 2014                                 | 20 %                              | 60 %                             | 20 %                        |

Tabelle 1.5: Ausbildungsniveau; Quelle: Metzger (2015)

Dabei fällt auf, dass die Anzahl von Gründern in freiberuflichen Tätigkeitsfeldern stark angestiegen ist, während die Gründungstätigkeit in gewerblichen Tätigkeitsfeldern nachgelassen hat. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass das Gründungsgeschehen zunehmend von Existenzgründern in freiberuflichen Tätigkeitsfeldern geprägt ist.

|      |      |
|------|------|
| 2009 | 28 % |
| 2010 | 29 % |
| 2011 | 36 % |
| 2012 | 39 % |
| 2013 | 36 % |
| 2014 | 40 % |

Tabelle 1.6: Gründungen in freiberuflichen Tätigkeitsfeldern; Quelle: Metzger (2015)

Ursache für diese Entwicklung ist im Wesentlichen der allgemeine Trend hin zu akademischen Bildungsabschlüssen. Dieser schlägt sich aufgrund der Nähe von akademischer Bildung und freiberuflichen Tätigkeiten sowie der hohen Gründungsneigung von Akademikern entsprechend im Gründungsgeschehen nieder.

### **Tätigkeitsfelder**

Das meistgenannte Tätigkeitsfeld im freiberuflichen Bereich ist die Unternehmensberatung.

| Tätigkeitsfelder |                      |
|------------------|----------------------|
| 1                | Unternehmensberatung |
| 2                | Dozentur             |
| 3                | Kindertagespflege    |
| 4                | Webdesign            |
| 5                | Ingenieurbüro        |
| 6                | Übersetzungen        |
| 7                | Psychotherapie       |
| 8                | Softwareengineering  |
| 9                | Rechtsberatung       |
| 10               | Coaching             |

Tabelle 1.7: Ranking der Tätigkeitsfelder; Quelle: Metzger (2015)

### 1.4.3 Persönliche SWOT-Analyse

Wer vor der Entscheidung steht, sich selbstständig zu machen oder eine Anstellung zu suchen, für den ist die SWOT-Analyse ein hilfreiches Mittel, um sich das Für und Wider vor Augen zu führen. Mit der SWOT-Analyse können die persönlichen Stärken («strengths») und Schwächen («weaknesses») des Unternehmers sowie die sich eröffnenden Möglichkeiten («opportunities») und Gefahren («threats») untersucht werden. Ziel ist es, auf Basis der internen Stärken-Schwächen-Analyse und einer externen Chancen-Risiken-Analyse mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile sowie für internen Handlungsbedarf zu identifizieren. Die SWOT-Matrix zeigt zudem ausbaufähige Chancen auf, konkretisiert die Gefährdungen, gegen die sich die Unternehmung absichern sollte, und weist auf Schwächen hin, die aufgeholt werden sollten. Schließlich deckt sie auch diejenigen Risiken auf, die es doppelt zu meiden gilt, da gerade in ihnen die internen Schwächen der Unternehmung mit den externen Risiken des Umfelds zu einer doppelt gefährlichen Deckung kommen.<sup>8</sup>

Im Rahmen einer solchen Analyse sollte ein angehender Existenzgründer sich selbst zumindest die folgenden Fragen ehrlich beantworten können.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Gabler (2014), Stichwort »SWOT-Analyse«

### 1.4.3.1 Strengths (Stärken)

#### Was ist meine Motivation?

Nur wer sich über das Ziel, das er mit der Existenzgründung verfolgen will, vollkommen im Klaren ist, kann den schwierigen Weg dorthin gehen. Wie in Kapitel 1.1.1 dargestellt, ist der wirtschaftliche Erfolg der wichtigste Grund für die Entscheidung zur Selbstständigkeit, aber zwangsläufig nicht der einzige. So spielen neben dem Streben nach Reichtum häufig soziale Aspekte wie Selbstverwirklichung, gesellschaftliche Anerkennung und Unabhängigkeit eine wichtige Rolle.

#### Achtung

Wer nur dem Geld hinterherläuft, läuft schnell Gefahr, sich allein von finanziellen Faktoren leiten zu lassen. Zwar ist Gier eine starke Triebfeder, aber sie lässt einen schnell alle Skrupel vergessen. Wer jedoch grundlegende gesetzliche oder ethische Regeln missachtet, muss damit rechnen, dass sein Verhalten entsprechende Konsequenzen nach sich zieht, zum Beispiel Strafen oder soziale Ächtung, was den bis dahin erzielten Erfolg wieder gefährdet!



#### Über welches spezielle Know-how verfüge ich?

Der Entrepreneur sollte typischerweise über ein spezielles Know-how verfügen, durch das er sich gegenüber seinen Mitbewerbern abheben kann. Nur so wird er letztlich potenzielle Kunden dazu bewegen, ihr bisheriges Verhalten zu ändern und zu einem neuen Unternehmen zu wechseln. Dies ist zumeist der Fall, wenn der Entrepreneur eine Erfindung gemacht und vielleicht sogar ein Patent hierauf erworben hat oder sich auf einem neuen Markt bewegt, in dem noch nicht alle Segmente belegt sind, zum Beispiel derzeit bei der Entwicklung von Applikationen für Smartphones.

Weniger klar ist die Situation, wenn die Neugründung auf einem bereits bestehenden Markt erfolgt. Neulinge in einer Branche haben häufig nur eine beschränkte Kenntnis des Marktes und ihnen fehlen die Erfahrungen der bereits etablierten Unternehmen. Allerdings sind sie auch noch nicht durch eingefahrene Prozesse, Investitionen in mittlerweile veraltete Technologien oder einen trägen Mitarbeiterstamm bestimmt. Die hieraus resultierende Flexibilität kann dem Gründer das notwendige spezielle Know-how sichern, um den Markt zu erobern, sei es durch den Einsatz neuer Technologien, die Kreation neuer Dienstleistungen oder die Einführung kostensparender Prozesse.

#### Verfüge ich über das notwendige Durchsetzungsvermögen?

Die Gründung eines Unternehmens und dessen Etablierung am Markt ist immer ein schwieriges Unterfangen, das vom Gründer ein außerordentlich hohes Maß an Energie und Leistungsfähigkeit verlangt. Nur wer in der Lage ist, über meh-