

Günter Hirth · Rainer Przywara

Planungshilfe für technologieorientierte Unternehmens- gründungen

Ein erfahrungsbasierter Leitfaden
für Naturwissenschaftler und Ingenieure

 Springer

VDI

Günter Hirth · Rainer Przywara

Planungshilfe für technologieorientierte Unternehmens- gründungen

Ein erfahrungsbasierter Leitfadens
für Naturwissenschaftler und Ingenieure

 Springer

VDI

Günter Hirth · Rainer Przywara

Planungshilfe für technologieorientierte
Unternehmensgründungen

Günter Hirth · Rainer Przywara

Planungshilfe für technologieorientierte Unternehmensgründungen

Ein erfahrungsbasierter Leitfaden
für Naturwissenschaftler und Ingenieure

Mit 16 Abbildungen

 Springer

Professor Dr. Günter Hirth

Fachhochschule Hannover
FB Wirtschaft
Ricklinger Stadtweg 120
30459 Hannover
Germany

guenter.hirth@fh-hannover.de

Professor Dr.-Ing. M.A. Rainer Przywara

Fachhochschule Hannover
FB Maschinenbau – Technischer Vertrieb u. Marketing
Ricklinger Stadtweg 120
30459 Hannover
Germany

rainer.przywara@fh-hannover.de

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

ISBN 3-540-47454-4 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN 978-3-540-47454-8 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Satz: Digitale Vorlagen der Autoren

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Einbandgestaltung: WMX Design, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 68/3100/YL – 5 4 3 2 1 0

Inhalt

Einführung	1
I Gebrauchsanweisung / Manual	1
I.1 Warum diese Planungshilfe?	1
I.2 Zielgruppe	2
I.3 Vorgehensweise	3
II Executive Summary: Die schnelle Übersicht	8
II.1 Interessensphase	8
II.2 Definitionsphase	9
II.3 Entwicklungsphase	10
II.4 Umsetzungsphase	12
II.5 Organisation	13
A. Interessensphase	15
1 Rand- und Anfangsbedingungen Ihrer Gründung	16
1.1 Persönliche Voraussetzungen	16
1.1.1 Eigener Finanzbedarf pro Monat	16
1.1.2 Eigene Lebenssituation als Unternehmer	17
1.1.3 Gesundheitliche Belastbarkeit	18
1.1.4 Partnerschaft/Kinder	18
1.1.5 Unternehmerpersönlichkeit	20
1.2 Objektive Randbedingungen	21
1.2.1 Zeithorizont bis zum Start	22
1.2.2 Nachfrage sofort	22
1.3 Zwischenergebnis	25
1.4 Informationen	25
B. Definitionsphase	27
2 Persönliche Entscheidungen	27
2.1 Einzelunternehmen vs. Teamgründung	27
2.2 Kleines oder größeres Unternehmen?	30

2.3	Finanzierung: Risikopräferenz	31
2.4	Zwischenergebnis zu den persönlichen Entscheidungen	33
2.5	Informationen	33
C.	Entwicklungsphase	35
3	Markt und Geschäftsmodell	36
3.1	Ein wenig Marketing-Theorie	37
3.1.1	Marktbeschreibung	37
3.1.2	Marktsegmentierung	39
3.1.3	Fünf Unternehmenskräfte	39
3.1.4	Wege zum Wachstum	42
3.2	Marktabgrenzung	43
3.2.1	Nachhaltige Nachfrage?	43
3.2.2	Wettbewerbsintensität	48
3.2.3	Räumliche Abgrenzung	49
3.2.4	Mikrosegmentierung	50
3.2.5	Zwischenergebnis Marktabgrenzung	51
3.3	Geschäftsmodell	52
3.3.1	Kundennutzen präzisieren	54
3.3.2	Womit verdienen Sie wirklich Ihr Geld?	56
3.3.3	Referenzkunden	57
3.3.4	Kundenstrategie und Kaufprozess	58
3.3.5	Make or buy?	60
3.3.6	Zwischenergebnis Geschäftsmodell	61
3.4	Informationen	63
4	Preise und Mengen	64
4.1	Kosten/Preisuntergrenze	65
4.2	Marktpreise/Preise der Wettbewerber	69
4.3	Preisbereitschaft	71
4.3.1	Preisstrategie	73
4.3.2	Zahlungsmodalitäten	75
4.3.3	Leistungseinheiten und Stückzahlen	79
4.3.4	Zwischenergebnis Preise und Mengen	81
4.4	Informationen	81

D. Umsetzungsphase	83
5 Markteintritt: Wie gehen Sie mit Kunden um?	84
5.1 Bedeutung des persönlichen Verkaufs	85
5.2 Dauer und Phasen des B2B-Vertriebsprozesses	87
5.2.1 Sie interessieren sich für den Kunden	89
5.2.2 Der Kunde beginnt sich für Sie zu interessieren	89
5.2.3 Überzeugung wird auf-, Kritik abgebaut	91
5.2.4 Der Kunde entscheidet sich für Sie	91
5.2.5 Der Kunde erlebt die Realisierung	92
5.3 Das Verhalten von Unternehmen	92
5.3.1 Das Buying Center	93
5.3.2 Rollen im Verkaufsprozess	94
5.3.3 Promotoren und Opponenten	97
5.3.4 Einfluss der Unternehmensgröße des Kunden	99
5.3.5 Der Schlüssel zum Verkaufserfolg	100
5.4 Prioritäten im Verkauf wirksam setzen	103
5.4.1 Vorstufe	104
5.4.2 Die erste Trichterebene	105
5.4.3 Die zweite Trichterebene	105
5.4.4 Die dritte Trichterebene	106
5.4.5 Zeitmanagement mit dem Verkaufstrichter	106
5.5 Markteintritt: Wie finden Sie Ihre ersten Kunden?	107
5.5.1 Fall 1: Erstkunden vorhanden	107
5.5.2 Fall 2: Start ohne Erstkunden	108
5.5.3 Schutzrechte und früher Vertrieb	113
5.6 Informationen	113
6 Finanzplanung	114
6.1 Hinweise zum Umgang mit Planzahlen	116
6.2 Bedeutung der Planrechnungen	117
6.3 Kapitalbedarfsplan	119
6.3.1 Investitionsplan	119
6.3.2 Kapitalbedarf für die Anlaufphase	120
6.4 Liquiditätsplan	120
6.5 Ertragsvorschau	122
6.6 Finanzierung	123

6.6.1	Typische Ausgangssituation	124
6.6.2	Eigenkapital-Quellen	125
6.6.3	Zwischenergebnis Finanzierung	134
6.7	Informationen	135
7	Organisation des Geschäftsbetriebs	136
7.1	Standort	136
7.2	Verträge	137
7.2.1	Rechtsformauswahl/Gesellschaftsverträge	137
7.2.2	Geschäftsräume und Infrastruktur	137
7.2.3	Versicherungen	138
7.2.4	Persönliche Absicherung für Unternehmer	138
7.2.5	Lieferverträge von grundsätzlicher Bedeutung	138
7.3	Anmeldungen	139
7.4	Genehmigungen	139
7.5	Informationen	140
8	Zum Start	142
Anhang		143
I)	Informationsquellen	143
	Literatur	143
	Gründerportale und Onlinequellen	144
	Persönliche Beratung	145
II)	Sachverzeichnis	147

Einführung

I **Gebrauchsanweisung / Manual**

I.1 **Warum diese Planungshilfe?**

Die Landschaft der gedruckt oder online erhältlichen Ratgeber für Unternehmensgründer ist reichhaltig und vielfältig. Warum also noch ein Produkt?

Diese Planungshilfe richtet sich vor allem an

- technologieorientierte Unternehmensgründer
- aus Hochschulen
- ohne kaufmännischen Hintergrund,

die Unternehmen als Kunden haben werden. Die Planungshilfe wird spezifisch auf die Belange dieser Gründer eingehen und sich auf die erfolgskritischen Aspekte der Gründungsplanung konzentrieren.

Auf Hochschulausgründungen wird besonders Bezug genommen, weil diese Gründer in der Regel mit besonderen Herausforderungen wie begrenzter Marktkenntnis und begrenzten eigenen Mitteln zu tun haben. Diese Probleme haben „normale“ Technologiegründer wegen einschlägiger Berufserfahrung weniger. Der Planungsprozess einer solchen Technologiegründung ist aber vergleichbar, so dass diese Planungshilfe auch nutzbar ist, wenn nicht aus einer Hochschule heraus gegründet wird.

Diese Planungshilfe ist vor allem praktischer Natur. Sie ist aus der Befragung 40 aktiver Unternehmer aus verschiedenen Technologiebereichen entstanden. Diese Unternehmer, die von einem bis über 20 Jahre unternehmerische Erfahrung haben, wurden in Interviews nach ihrer eigenen Gründungsplanung befragt und haben zu den nach ihrer Erfahrung wichtigsten Aspekten der Gründungsvorbereitung Stellung genommen. Ihre Ratschläge und Erkenntnisse wurden auf der breiten Erfahrungsbasis der Autoren im Gründungsbereich zur vorliegenden Planungshilfe verarbeitet.

Vielleicht werden Sie in der Gliederung die Schlüsselwörter Businessplan und Produkt vermissen. Beides wird dennoch in diesem Buch gründlich behandelt. Genauer gesagt werden Sie sich beiden Themen mit Hilfe dieses Buches wiederholt widmen:

- Der Businessplan ist ein Ergebnisbericht: Er ist das schriftliche, in sich konsistente und aussagefähige Ergebnis nach erfolgreichem Durcharbeiten des gesamten Planungspfades. Er ist nicht lediglich ein Stück Papier zum Gewinnen eines Gründerpreises oder eines Kredits, das anschließend abgeheftet wird. Der Businessplan wächst im Laufe des Planungspfades. Er wird als eine Art qualifiziertes Logbuch die Ergebnisse der Teilabschnitte dokumentieren. Bei neuen Erkenntnissen ist er auch in schon abgearbeitet geglaubten Aspekten immer wieder zu überarbeiten. Viele Kontakte zu Externen (potentiellen Kunden, Kapitalgebern) werden Sie mit noch unvollständigem Businessplan aufnehmen und die Ergebnisse im Businessplan verarbeiten.
- Zum Produkt: Technologiegründer haben zu Beginn der Planung meist eine recht klare Vorstellung über das Produkt, Verfahren, die Software oder allgemein die Leistung, die sie auf dem Markt anbieten möchten. Inhaltlich wird intensiv diskutiert, wie dieses Angebot wirtschaftlich Erfolg haben kann. Leitsatz dabei ist: „Der Fisch soll dem Wurm schmecken und nicht dem Angler!“

Wenn sich diese Vorbemerkungen wie die Ankündigung eines aufwändigen Arbeitsprogramms lesen, dann ist der Eindruck richtig. Die Gründung eines Unternehmens ist genau dieses. Die Planungshilfe soll Ihnen dabei zeigen, wie gut Sie jeweils im Thema sein müssen, um die erfolgskritischen Aspekte der Gründung fundiert planen zu können.

1.2 Zielgruppe

Sie sind NaturwissenschaftlerIn oder IngenieurIn, haben Ihr Studium oder Ihre Promotion abgeschlossen bzw. sind in der Endphase. Sie haben vielleicht einige Zeit in einem Kooperationsprojekt mit der Industrie gearbeitet. Sie haben eine konkrete Idee für eine Unternehmensgründung: Sie sehen eine Chance, mit Ihren Fähigkeiten oder einem von Ihnen entwickeltem Produkt oder einer Software selbstständig Geld verdienen zu können. Möglicherweise möchten Sie dieses Unternehmen gemeinsam mit anderen gründen.

Sie haben schon einige Zeit darüber nachgedacht, aber nicht wirklich geplant. Jetzt ergibt sich aufgrund des Auslaufens des Forschungsprojektes oder des Abschlusses der Promotion oder schlicht wegen der Anfrage

„Könnt Ihr mir das liefern?“ die Notwendigkeit zu entscheiden: Ist der Gedanke mit der Selbstständigkeit wirklich etwas für Sie (und Ihre möglichen Partner), oder soll es doch eher die wissenschaftliche Laufbahn oder eine angestellte Tätigkeit werden.

Ob Sie männlich oder weiblich sind, spielt für den Ablauf der Gründungsplanung keine Rolle. Dieses Buch will ausdrücklich auch Frauen ermutigen und helfen, ein Unternehmen zu gründen. Aus sprachlichen Gründen wird in der Beschreibung stets die geläufigere Variante des Geschlechts verwendet; zumeist ist diese männlich. Gemeint sind selbstverständlich stets beide, Frauen wie Männer.

I.3 Vorgehensweise

An diesem Punkt soll diese Planungshilfe Ihnen helfen, die für Sie selbst und das Unternehmen wichtigsten Entscheidungen so vorzubereiten, dass die bei den meisten Technologiegründern erfolgskritischen Fragen hinreichend geklärt sind.

Die hier angesprochenen Fragestellungen und die möglichen Lösungswege sind auch über Branchengrenzen und unterschiedliche Geschäftskonzepte hinaus ähnlich. Vor allem aber sind diese Fragestellungen in jedem Fall vor einer Gründung zu bearbeiten, um nicht unkalkulierbare Risiken einzugehen. Schließlich sind bei gut 45 Prozent der Insolvenzen in Deutschland Unternehmen betroffen, die jünger als sechs Jahre sind (Quelle: Creditreform – Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen 2005).

Ihre Gründung wird ab jetzt wie ein Projekt betrachtet. Technische Projekte haben Ziele, Teilziele und Lasten- und Pflichtenhefte, die zum Erreichen dieser Ziele dienen. Ihr Gründungsprojekt hat vornehmlich einen Zeitpfad und Meilensteine, an denen bestimmte Teilaufgaben als erledigt abgehakt werden oder rückgekoppelt werden. Projekte haben immer einen Anfang und ein Ende. Dieses Projekt „Unternehmensplanung“ fängt mit dem ernsthaften Befassen an und endet mit der Gründung (oder dezidierten Nicht-Gründung) des Unternehmens. Projekte haben zeitlich gesehen einen so genannten kritischen Pfad. Auf diesem liegen bei vielfältig parallel verlaufenden Aktivitäten diejenigen, bei deren zeitlicher Verzögerung das Gesamtvorhaben verzögert wird.

Die Planung eines neuen Unternehmens lässt sich nicht linear darstellen. Oft ergibt sich geradezu systematisch in einer späteren Phase der Bedarf, schon abgehakte Entscheidungen zu überprüfen und ggf. den neuen Erkenntnissen anzupassen. Dieser Notwendigkeit iterativen, „verschleiften“ Vorgehens soll diese Planungshilfe durch eine ganzheitliche Vorgehensweise Rechnung tragen. So wird der Pfad zwar in einer sachlogischen Rei-

henfolge linearisiert, aber nur die jeweils in der Phase vorrangigen Aspekte werden im Detail dargestellt. Am Ende der Abschnitte wird darauf verwiesen, welche vorher schon behandelten Gesichtspunkte möglicherweise noch einmal zu prüfen sind.

Dazu ein Beispiel aus der unten näher beschriebenen Entwicklungsphase: Schwerpunktmäßig wird in dieser das Geschäftsmodell geplant, d. h. mit welchen Aktivitäten konkret Umsätze getätigt werden sollen. Wenn vorher in der Definitionsphase festgelegt worden war, ein Einzelunternehmen ohne Partner zu gründen, so kann sich durch die Konkretisierung des Geschäftsmodells ergeben, dass die durchschnittlichen Auftragsvolumina so komplex und der Investitionsbedarf so hoch werden, dass die Aufnahme weiterer tätiger und investierender Partner sinnvoll ist. Dann muss das schon vorläufig abgeschlossene Kapitel „persönliche Entscheidungen“ noch einmal modifiziert werden.

Der hier gezeigte Ablauf stellt die Hauptphasen einer Gründungsplanung bis zum Start des Unternehmens dar:

- **Interessensphase:** Klärung der Rand- und Anfangsbedingungen
- **Definitionsphase:** Treffen der die Gründung betreffenden persönlichen Entscheidungen
- **Entwicklungsphase:** Entwicklung des inhaltlichen Unternehmenskonzeptes mit Markt, Geschäftsmodell und Preisen
- **Umsetzungsphase:** Umsetzung der Ergebnisse der Entwicklungsphase: Markteintritt, Finanzplanung und Finanzierung, Organisatorisches und Verträge

Alle hier der jeweiligen Hauptphase linear zugeordneten Themen sind in den anderen Phasen aber zumindest „im Hinterkopf“ oder werden hier in einer Iterationsschleife tatsächlich wieder aufgegriffen. In der nachfolgenden grafischen Darstellung des Prozesses tauchen daher die Themen in allen Hauptphasen auf. Die jeweils dunkel beschrifteten Themengebiete werden schwerpunktmäßig bearbeitet.



Abb. 1 Hauptphasen der Gründungsplanung

Erfahrungsgemäß wird der gesamte hier beschriebene Pfad etwa sechs Monate in Anspruch nehmen. Etwa die Hälfte der Technologiegründer schafft es in diesem Zeitraum, das Unternehmen auf die Beine zu stellen.

In der Endphase einer Dissertation oder eines Forschungsprojektes oder aber, wenn Sie noch sehr viel Zeit in die Entwicklung Ihres Produktes oder Angebots stecken müssen, kann diese Phase auch bis zu einem Jahr dauern, wie die Ergebnisse der aktuellen Erhebung zeigen (Abb. 2). Auch sich im Erkenntnisprozess ergebende grundlegende Überarbeitungen wie die Neudefinition der Zielkunden oder eine grundlegende Neukonzeption des Geschäftsmodells können den Planungsprozess verzögern.

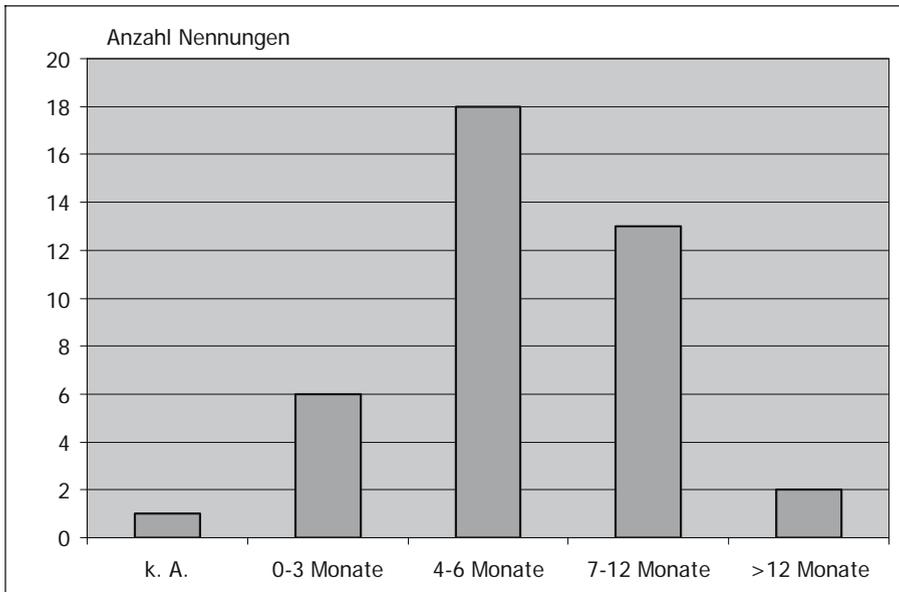


Abb. 2 Planungsdauer von Unternehmensgründungen (Ergebnisse einer Studie im Auftrag von hannoverimpuls aus einer Befragung von 40 Technologieunternehmen der Region Hannover)

Das wichtigste Ziel dieser Gründerhilfe ist es, dass Sie und Ihre Partner in der knappen zur Verfügung stehenden Zeit die erfolgskritischen Themen so bearbeiten, dass Sie auf dem angestrebten Markt eine echte Chance haben. Die weitaus meisten Technologiegründer bereiten ihren Start neben einer beruflichen oder wissenschaftlichen Tätigkeit vor. Daher muss „das richtige Gute“ und nicht „das bekannte Gute“ oder „das angenehme Gute“ getan werden.

Ihre Rolle

Die meisten dieser Fragen kann und sollte kein noch so guter Unternehmensberater, Steuerberater oder Coach für Sie lösen, sondern Sie selbst müssen sich so gut in den Kernthemen auskennen, wie Sie es später in Ihrem Unternehmen auch müssen. Es gibt kein „betreutes Gründen“ in Art einer beschützenden Werkstatt.

Nur in den Fachfragen, bei deren Bewältigung professionelle Erfahrungen gepaart mit Spezialistenwissen erforderlich sind, sollten Technologiegründer Experten eine größere Rolle zubilligen. Ein Beispiel hierfür ist der Finanzierungsbereich, wenn Sie für ein schnell wachsendes Unternehmen Kapitalbeteiligungen von Beteiligungsgesellschaften benötigen. Aber auch in diesem Fall sollten Sie den Sachverhalt bei Entscheidungen vollständig durchschauen, denn besonders diese Entscheidungen binden Sie und Ihr Unternehmen langfristig. Auch Fragen der Rechtsform, der Gesellschaftsverträge sowie der steuerlichen Seite fallen hierunter.

Die Themen

Diese Themen sind als die wichtigsten Punkte aus Sicht der befragten Unternehmen identifiziert worden:

- Rand- und Anfangsbedingungen,
- persönliche Entscheidungen,
- Markt und Geschäftsmodell,
- Preise und Mengen,
- Markteintritt („Wie finden wir unsere ersten Kunden?“),
- Finanzplanung und Finanzierung.

Anschließend werden die folgenden sechs Themengebiete genannt:

- Entscheidungsbedarf,
- notwendige Wissenstiefe nach Erledigung,
- Vorgehensweise,
- Zeithorizont,
- Quellen,
- Unterstützer.

Nicht für alle Themen gibt es klare Bearbeitungsprozeduren. Für diese Fälle werden mehrere methodische Optionen beschrieben und damit zusammenhängende Erfahrungen von Technologieunternehmern geschildert.

Es bietet sich an, das Erreichen einzelner Meilensteine jeweils mit einem Coach zu verifizieren.