„simply start“ oder „risk & fun“

Anforderungen an die Gründungsbegleitung in Abhängigkeit von Risiko und Finanzbedarf der Gründung

Mai 2004

Dagmar Rissler
Gundula Hildebrandt

Enigma
Teilprojekt: Akzeptanz in der Zielgruppe
Entwicklungspartnerschaft EXZEPT
Mexikoring 27-29
22297 Hamburg
Tel: 040 633 06 103
Fax: 040 633 06 550
dagmarrissler@exzept.de
www.exzept.de

Forschung im Rahmen der EU Gemeinschaftsinitiative EQUAL, Entwicklungspartnerschaft EXZEPT

Gliederung

1 Einleitung 1
2 Gründungsmodelle 1
3 Das Konzept der *instant cash* -Gründungen 5
3.1 Die Merkmale von *instant cash* Gründungen 5
3.2 Der Gründungsprozess 6
3.2.1 Präzisierung des Vorhabens 6
3.2.2 Vorbereitung des Markteintritts 6
3.2.3 Markteintritt 7
3.2.4 Marktdurchdringung 7
4 Das Konzept der *risk & fun* Gründungen 8
4.1 Die Merkmale von *risk & fun* Gründungen 8
4.2 Der Gründungsprozess 9
4.2.1 Präzisierung des Gründungsvorhabens 9
4.2.2 Vorbereitung des Markteintritts 9
4.2.3 Markteintritt 10
4.2.4 Marktdurchdringung 10
5 Gründungsberatung 10
5.1 Beratungsmerkmale von *instant cash* Gründungen 10
5.2 Beratungsmerkmale von *risk & fun* Gründungen 11
6 Planung als Erfolgsfaktor 12
7 Die Bedeutung des Businessplans bei instant cash Gründungen 13
8 Die Bedeutung des Businessplan bei *risk & fun* Gründungen 14
9 Fazit 15

1 Einleitung

Unterschiedliche Gründungen erfordern unterschiedliche Beratungsansätze. Diese These lässt sich aus der Erfahrung, den Beobachtungen und den statistischen Aufarbeitungen von über 5.000 Gründungen der letzten 5 Jahren im ENIGMA Gründungszentrum Hamburg ableiten. Aus diesen Erfahrungen wurden unterschiedliche Beratungsansätze entwickelt und in diversen Konzepten zur Gründungsunterstützung – Inkubatoren, Seminare, Coachings - erprobt und weiterentwickelt.

Dabei kristallisierten sich im Besonderen zwei unterschiedliche Gründungsmodelle heraus:

- Gründungen mit keinem oder niedrigem Kapitalbedarf, hier als *risikoarme Kleinstgründungen* bezeichnet, und
- *kapitalintensive Kleingründungen*.

Im Folgenden werden die beiden Gründungsmodelle vorgestellt und gegeneinander abgegrenzt. Es wird auf die besonderen Erfordernisse einer risikoarmen Kleinstgründung bzw. einer kapitalintensiven Kleingründung eingegangen und der Beratungsbedarf der GründerInnen aufgezeigt.

Seit Mitte der 90er Jahre ist ein sprunghafter Anstieg von Klein- und Kleinstgründungen aus der Arbeitslosigkeit zu verzeichnen. Durch die in 2003 ins Leben gerufene Fördermöglichkeit durch den Existenzgründungszuschuss verstärkt sich diese Tendenz noch einmal.[1]

Im Folgenden soll die Frage beantwortet werden, ob das Schreiben eines Businessplans zwingend für alle Gründungen und deren Erfolgsaussichten notwendig ist. Es soll herausgearbeitet werden, in welchem Maße und in welcher Intensität das Instrument Businessplan im Gründungsprozess für die zunehmende Anzahl an Kleinstgründungen eine Rolle spielt bzw. wie dieses Instrument optimiert eingesetzt werden kann.

2 Gründungsmodelle

Bei der folgenden Betrachtung der Gründungen wird nicht nach Rechtsform oder Branchenzugehörigkeit unterschieden, sondern nach der Kapitalintensität und auch Intensität und Dauer der Vorgründungsphase. Mit letzterem ist die Phase gemeint, in der ein grobes Konzept bis ins Detail geplant wird, d.h. in der Rahmenbedingungen recherchiert und geklärt sowie konkrete Maßnahmen zur Geschäftsaufnahme getätigt werden müssen.

Die beiden zu betrachtenden Gründungstypen – kapitalintensive Kleingründungen und risikoarme Kleinstgründungen – werden im ENIGMA Gründungszentrum mit englischen Begriffen benannt, die den wesentlichen Unterschied in zwei Worten verdeutlichen: Kleinstgründungen mit dem Ziel, möglichst schnell Umsätze zu generieren, werden als „***instant cash***“ Gründungen, kapitalintensive Kleingründungen als „***risk & fun***“ Gründungen bezeichnet.

Die Abgrenzung der Bezeichnungen wird an einem Beispiel erläutert: Eine Taschendesignerin will mit modernen, dem Zeitgeist entsprechenden Umhängetaschen aus LKW-Plane in den

[1] Vgl. Kritikos, Alexander/Wießner, Frank: Existenzgründungen – Die richtigen Typen sind gefragt in: IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr. 3 vom 30.01.04, S. 1

Markt. Sie entwirft ihre Taschen selbst und näht die Produkte zu Hause. Sie kauft das Material in kleinen Mengen ein und hat keinen größeren Kapital- und Lagerbedarf. Ihre Taschen gibt sie in Einzelhandelsgeschäften in Kommission oder bietet sie per Internet an. Umsätze kann die Gründerin bereits nach wenigen Wochen machen – sobald Muster angefertigt sind und sie mit dem Vertrieb begonnen hat. In diesem Fall wird von einer *instant cash* Gründung gesprochen.
Die Taschendesignerin könnte ihre Idee auch anders realisieren: sie richtet eine kleine Produktionsstätte ein und lässt die Taschen von freien oder angestellten Näherinnen produzieren. Ihr Material kauft sie in größeren Mengen ein, und sie benötigt einen Lagerraum für Material und Fertigprodukte. Um die größeren Produktionsmengen auf den Markt zu bringen, benötigt sie Unterstützung für den Vertrieb. Die Gründerin muss bereit und in der Lage sein, Kapital im Materiallager zu binden und die Miete für Lager und Produktionsstätte auf zu bringen. Darüber hinaus wird die Ausgestaltung von Arbeitnehmerverhältnissen zu ihrer Aufgabe. Bei dieser Dimension wird von einer *risk & fun* Gründung gesprochen.
Sollte sich die Taschendesignerin für eine *risk & fun* Gründung entscheiden, werden größere Summe an Gründungskapital benötigt: Materialvorleistung, Kauf von Nähmaschinen, Miete für die Produktionsstätte, Kaution und höhere Liquiditätsreserve. Um dieses Kapital zu erhalten, ist die Erstellung eines Businessplanes und die Zusage einer Bank für den benötigten Kredit notwendig.
Erste Umsätze würden bei dieser Vorgehensweise sehr viel später fließen als bei einer *instant cash* Gründung im kleinen Rahmen: Die Erstellung des Businessplanes, die Suche nach Standort und Personal, das Warten auf die Zusage der Bank etc. kann mehrere Monate Zeit beanspruchen.

Beide Modelle haben für dieses Beispiel ihre Vor- und Nachteile: Welches man letztlich wählt, hängt ab

a) von den Rahmenbedingungen (dem zeitlichen Druck, schnell Geld verdienen zu müssen, den Zugangsmöglichkeiten zum Kredit)
b) von den unternehmerischen Zielen (Umsatz und Wachstum)
c) von den persönlichen Zielen (die Bereitschaft, Risiko und Verantwortung zu tragen)

Generell gilt, dass *instant cash* Gründungen zu einem viel früheren Zeitpunkt im Gründungsverlauf Umsätze generieren als *risk & fun* Gründungen.

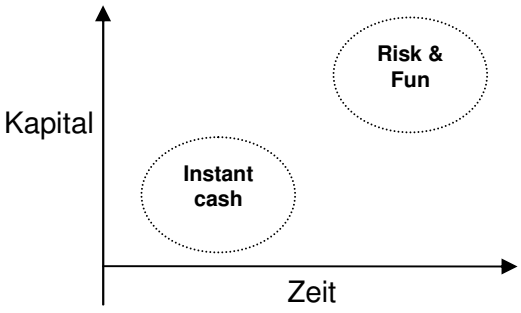


Abb. 1: Zeitpunkt der ersten Umsätze von *instant cash* und *risk & fun* Gründungen anhand von Zeit- und Kapitalachse

Daraus ergeben sich auch ganz unterschiedliche Gründungsverläufe der beiden Gründungstypen, weil unterschiedliche Themen und Geschwindigkeiten im Gründungsprozess relevant sind, je nach dem welche Art der Gründung vorliegt. Im Folgenden werden deshalb die Merkmale von *instant cash* und *risk & fun* Gründungen und die Phasen des jeweiligen Gründungsprozesses näher betrachtet.

Bei beiden Gründungstypen durchlaufen im Gründungsprozess vier Phasen:

- Präzisierung des Gründungsvorhabens
- Vorbereitung des Markteintrittes
- Markteintritt
- Marktdurchdringung

Die Phase der Präzisierung des Gründungsvorhabens ist im Enigma Gründungszentrum für beide Gründungstypen gleich gestaltet. Alle GründerInnen setzen sich in dieser Vorphase mit bestimmten Determinanten ihrer Gründung auseinander, in der die Grundsteine für den späteren Verlauf gelegt werden: Produktdefinition, Zielgruppendefinition, Markterkundung (Befragung von mindestens 104 potentiellen Kunden), Konkurrenzanalyse und eine erste Kalkulation und Ertragsvorschau stellen die Meilensteine der Gründungsvorbereitung dar. Erst danach steht für den Gründenden fest, ob das Produkt/die Dienstleistung überhaupt eine Chance am Markt hat. Sei es in finanzieller Hinsicht oder aus Sicht der Bedarfslage, der Konkurrenzsituation etc.
Häufig stellt sich für die GründerInnen auch erst nach Abschluss dieser Phase heraus, ob sie den Weg einer *instant cash* oder *risk & fun* Gründung gehen müssen.
Entscheidend ist, dass sich von diesem Punkt an die beiden Gründungstypen im Prozess der Umsetzung fundamental unterscheiden. Vor allem die Phasen *Vorbereitung des Markteintritts* und *Markteintritt* erfordern ein unterschiedliches Vorgehen.

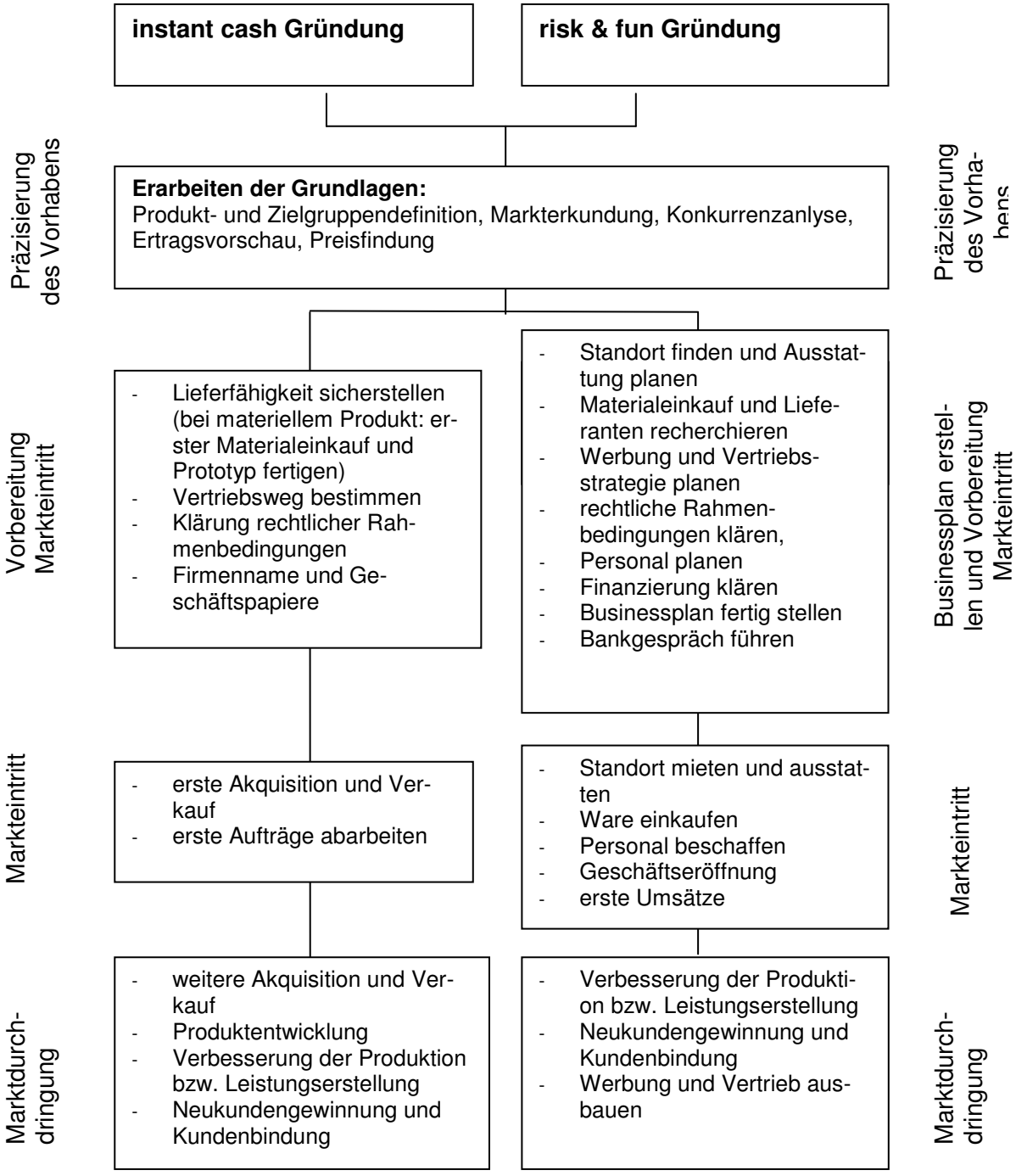


Abb. 2: Gründungsprozess bei instant cash und risk & fun Gründungen im Vergleich

3 Das Konzept der *instant cash* -Gründungen

3.1 Die Merkmale von *instant cash* Gründungen

Ziele/Persönlichkeit:
Kleinstgründungen sind als ein Hineinwachsen in die Selbständigkeit zu betrachten. Es wird nach dem „Learning by doing“ Prinzip vorgegangen. Typisch für Kleinstgründende ist eine geringe Bereitschaft oder auch Möglichkeit, finanzielle oder andere Risiken einzugehen (z.B. kein Eigenkapital vorhanden, geringe Chancen einen Kredit zu bekommen).
Die Ziele der GründerInnen von Kleinstgründungen unterscheiden sich von denjenigen, die kapitalintensiv und in größerem Rahmen gründen: Ein Kleinstgründer möchte in erster Linie seinen persönlichen Lebensunterhalt sichern. Er möchte Arbeit und Einkommen zunächst nur für sich selbst erreichen und Risiken und Finanzierungsbedarf gering halten. Dadurch gelingt es GründerInnen, die sich aufgrund eingeschränkter Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung nicht von Natur aus zum Unternehmer berufen fühlen, eine Selbständigkeit in kleinen soliden Schritten mit stetigem und langsamen Wachstum zu vollziehen. Die Unternehmen starten klein, dadurch aber solide und nachhaltig, weil sie die GründerIn nicht überfordern und eine allmähliche Entwicklung zu mehr unternehmerischem Mut absichern.

Oft dient die Kleinstgründung auch nicht einer Vollfinanzierung des Lebensunterhaltes, sondern ergänzt eine andere Erwerbsmöglichkeit. Die Kleinstgründung kann z.B. Teil eines Patchwork-Modells zur Sicherung des Lebensunterhalt sein (2-3 unterschiedliche Standbeine, angestellt oder selbständig, zusätzliche Sicherung des Lebensunterhalts durch den Lebenspartner).

Lieferfähigkeit/Kapitalbedarf:
Diese Form der Gründung charakterisiert sich durch die Möglichkeit, sofort Geld zu verdienen. Es sind zumeist kleine Dienstleistungsunternehmen, die zur Ausführung ihrer Leistung nicht viel mehr als die vorhandene Qualifikation und Erfahrung benötigen. Das Produkt/die Dienstleistung ist entwickelt, Aufträge können zügig ausgeführt werden.
Wichtige Schritte im Gründungsprozess bestehen darin, die Lieferfähigkeit sicherzustellen, die Preise genau zu kalkulieren und Verhandlungsgrenzen zu bestimmen sowie sehr früh mit der Akquisition von Aufträgen zu beginnen. Hilfreich ist die Erstellung eines Gesprächsleitfadens für die (Telefon-) Akquisition, und die Einrichtung einer Kundendatenbank, um Kundendaten und Informationen effektiv zu verwalten. Darüber hinaus muss der Gründende für sich klären, zu welchen finanziellen Kompromissen er/sie eingangs bereit ist, um bei ersten Aufträgen Referenzkunden zu gewinnen und am Markt bekannt zu werden.

Mit den Einnahmen der ersten Aufträge wird die Liquidität des Unternehmens gesichert. Gleichzeitig verbessern die GründerInnen durch die Erfahrungen in der Abwicklung von Aufträgen ihre Produktion/Leistungserstellung. Beides zusammen versetzt die GründerInnen in die Lage, neue Aufträge zu akquirieren und ihr Angebotsspektrum zu erweitern.

Um eine *instant cash* Gründung zu starten hält sich der Kapitalbedarf in grenzen. Ein Grafiker beispielsweise benötigt einen neuen Computer oder erforderliche Software, ein mobiler Hausmeister muss sich einen gebrauchten Kleintransporter kaufen oder eine Kehrmaschine, ein Kleinproduzent von bedruckten T-Shirts braucht Geld für die erste Produktion. Die Erfahrung aus hunderten von Gründungberatungen hat gezeigt, dass es sich hierbei oft um Summen zwischen 2.000 und 7.000 Euro handelt. Dieses Geld kann häufig durch Ersparnisse oder die Un-

terstützung aus der Familie aufgebracht werden. Vielen GründerInnen aus der Arbeitslosigkeit sind aber selbst diese Geldquellen nicht zugänglich. Banken stehen für eine Kreditvergabe in dieser Höhe nicht zur Verfügung.
Die vielen risikoarmen Kleinstgründungen mit geringem Kapitalbedarf sind daher auf Microlending Programme angewiesen, die den Zugang zum ‚kleinen Geld' für den Start ermöglichen. Die Auswertung von 100 Gründungsideen des .garage Projektes zeigt, dass 35% der GründerInnen einen Kredit benötigen. Davon haben 49% einen Kapitalbedarf von maximal 7000,- Euro. 65% der GründerInnen des .garage Projekts kommen ganz ohne Kredit.

Natürlich kann es passieren, dass auch diese Kleinstunternehmen schnell und dynamisch wachsen und diese Entwicklung durch persönliches Wachstum der Gründenden begleitet ist. GründerInnen müssen dann im Falle hoher Auslastung über zusätzliche freie Mitarbeiter oder sogar Festangestellte nachdenken. Möglicherweise ist dann der Zeitpunkt gekommen, den Weg einer Nachfinanzierung über die Bank zu gehen.

Branchen:
Typisch für *instant-Cash* Gründungen sind Dienstleistungsunternehmen, die zur Ausübung keinen Standort, meist nicht einmal ein angemietetes Büro benötigen. Die Aufträge werden von zu Hause aus oder beim Kunden vor Ort ausgeführt. Dazu zählen beispielsweise Fotografen, mobile Physiotherapeuten, Grafik- und Modedesigner, Systemadministratoren, freie Journalisten, personal trainer und Partyorganisatoren; sie alle brauchen keinen Standort, können ihre Dienstleistung unverzüglich anbieten oder müssen sich hierfür lediglich ihre Ausrüstung anschaffen.

3.2 Der Gründungsprozess

Ziel einer *instant cash* Gründung ist, möglichst schnell eigenes Geld zu verdienen. Das Tempo, mit dem diese Gründungen den Gründungsprozess durchlaufen unterscheidet sich deutlich von *risk & fun* Gründungen, und die Schwerpunkte sowie deren Reihenfolge im Gründungsprozess sind anders gelagert[2].

3.2.1 Präzisierung des Vorhabens

Der Gründende formuliert in dieser Phase das Produkt/ die Dienstleistung klar und ansprechend und bringt die Produktdefinition auf den Punkt. Die Zielgruppe wird definiert und es wird eine Markterkundung bei der potentiellen Kundengruppe zur Bedarfsklärung durchgeführt und ausgewertet. Eine erste Kalkulation über den benötigten Mindestumsatz sowie ein Überblick über evtl. benötigtes Micro-Kapital für den Start wird erarbeitet. Für diese Vorbereitung sollte ein Zeitraum von drei Wochen ausreichen.

3.2.2 Vorbereitung des Markteintritts

In der Phase der Vorbereitung des Markteintritts muss die Lieferfähigkeit sichergestellt werden. Das kann bei denjenigen, die ein materielles, anfassbares Produkt anbieten (z.B. bedruckte T-Shirts, einfacher Schmuck) heißen, dass die Lieferanten feststehen und Materialien sowie evtl. benötigtes Werkzeug vorhanden sein müssen. Bei den Anbietern einer Dienstleistung bedeutet Lieferfähigkeit, dass Konzepte und Unterlagen (z.B. bei Beratern und Trainern) und die Fähigkeiten, um die Dienstleistung ausüben zu können vorhanden sein müssen (evtl. muss noch eine Fortbildung abgeschlossen werden). Kurz: Wenn es zu einer Kundenanfrage kommt, muss der Gründer/die Gründerin in der Lage sein, diesen Auftrag auch ausführen zu können.

[2] Siehe hierzu auch Abbildung 2.

In die Phase der Vorbereitung des Markteintritts fällt auch die Gestaltung des professionellen Außenauftritts: Ein Firmenname, ein Logo, eine Visitenkarte, eine kundenorientierte Leistungsbeschreibung sowie evtl. ein Internetauftritt müssen vorhanden sein. Um dann in die Phase des Markteintritts starten zu können, muss natürlich auch eine Vertriebs- und Akquisitionsstrategie entworfen werden für ein gezieltes Herangehen an die Kunden.

Für diese Phase der Vorbereitung des Markteintrittes sollten sechs Wochen ausreichen, bzw. neun Wochen inklusive der vorgeschalteten Phase der Präzisierung des Vorhabens.

3.2.3 Markteintritt

In dieser Phase steht die Kundengewinnung an erster Stelle. Die entwickelte Akquisitionsstrategie wird umgesetzt, d.h. Flyer werden verschickt oder an zielgruppenspezifischen Orten verteilt, potentielle Kunden angerufen und evtl. Pressetexte erstellt. Wichtig ist, diese Akquisitionsaktivitäten anschließend auszuwerten und Rückschlüsse auf folgende Aktivitäten zu ziehen. Ziel ist, in dieser ca. sechswöchigen Phase den ersten Kunden zu gewinnen und den ersten Auftrag ausführen zu können. Bevor der erste Umsätze gemacht werden können, sollte für das Unternehmen ein Minimum an Formalitäten erledigt werden: Die GründerInnen müssen einen Gewerbeschein oder eine Steuernummer beantragen, Allgemeine Geschäftsbedingungen formulieren und bei manchen Gründungen eine Betriebshaftpflichtversicherung abschließen.

3.2.4 Marktdurchdringung

Diese Phase besteht im optimalen Fall aus einem Kreislauf aus

- dem Anbieten des Produktes/Dienstleistung,
- dem Abarbeiten von Aufträgen,
- der Weiterentwicklung der Produkte,
- der Erweiterung der Dienstleistungspalette,
- der Erhöhung der Kundenzahl,
- der Gewinnung von Stammkunden,

Ziel ist es, nach einer intensiven Phase der Marktdurchdringung von ca. zwölf Wochen in der Lage zu sein, einen Minimum-Lebensstandard decken zu können.

Fragen der Unternehmensorganisation wie das Beschäftigen von Aushilfen, die Buchhaltung und Finanzamtfragen, müssen natürlich auch KleinstgründerInnen angehen. Doch werden diese eher im späteren Verlauf des Gründungsprozesses relevant – im Vordergrund steht zunächst das Erzielen von Umsätzen.

Nachdem die Phase der Marktdurchdringung abgeschlossen ist, schreibt der Gründer/die Gründerin ein Kurzkonzept im Nachhinein – denn nun hat er erfahren, welche Produkte und Dienstleistungen von den Kunden angenommen werden und welche Akquisitionsstrategie sich als erfolgreich erweist. Diese Erfahrungen werden im Rückblick als ein zukünftiger „roter Faden“ schriftlich fest gehalten.
Wie in 3.1. beschrieben, kann eine *instant cash* Gründung auch in eine *risk & fun* Gründungsmodell münden, wenn die Möglichkeiten (Zugang zur Finanzierung) und die Absicht (Risikobereitschaft, Lebensplanung) beim Gründenden vorhanden sind.

4 Das Konzept der *risk & fun* Gründungen

4.1 Die Merkmale von *risk & fun* Gründungen

Ziele/Persönlichkeit:
Ob es zur Umsetzung einer *risk & fun* Gründung kommt, ist entweder durch die persönlichen Ziele der GründerIn bestimmt, oder durch die Art des Gründungsvorhabens.
Wie das oben genannte Beispiel der Taschendesignerin zeigt, kann ein und dieselbe Idee – Umhängetaschen entwerfen, produzieren und verkaufen – unterschiedlich umgesetzt werden. Wenn eine Unternehmerin von vorn herein eine Produktionsstätte für eine Massenproduktion plant und eine arbeitsteilige Unternehmung aufbaut, ist das Ausdruck anderer Ziele als bei einer ‚Einzelkämpferin'. In der Entscheidung, eine Unternehmung ‚groß' zu denken, spielen Ziele wie schnelles Wachstum und Ertragssteigerung eine Rolle. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Personal einzustellen und zu führen, und es besteht der Wunsch unternehmerischen Mut zu zeigen und Risiko zu tragen.
Zum Teil ist es allerdings nicht den persönlichen Zielen der GründerIn überlassen, ob eine Geschäftsidee als kapitalintensive Gründung realisiert wird. Bei manchen Vorhaben liegt es in der Natur der Sache, dass nur der *risk & fun* Weg beschritten werden kann. Beispiele dafür sind die Eröffnung eines Modegeschäfts, eines Restaurants oder einer Eisdiele. Diese Gründungen sind immer kapitalintensiv und verlangen Einsatz von viel Zeit und Geld, bevor damit Geld eingenommen wird.
Von einigen GründerInnen werden der Arbeitsaufwand, der Kreditbedarf und auch das Risiko einer solchen Unternehmung unterschätzt. Deshalb ist es wichtig, dass die jungen UnternehmerInnen Transparenz in die Komplexität des Vorhabens bekommen, lernen das Risiko einzuschätzen und zu minimieren und mit Realitätssinn auf die Finanzierung schauen.

Lieferfähigkeit/Kapitalbedarf:
Bis eine derartige Gründung lieferfähig ist, d.h. das Geschäft eröffnet wird, vergehen in der Regel mehrere Monate. Bis dahin müssen zahlreiche Aspekte vorbereitend geplant und kalkuliert werden. Ein Standort muss gemietet werden und es stehen Investitionen z. B. in die Ladenausstattung an. Die Beschaffung der Ware muss geklärt und eine Strategie für Vertrieb und Werbung beschrieben sein. Alle Aspekte müssen in einer tragfähigen Kalkulation abgebildet werden.
Eine *risk & fun* Gründung benötigt eine ausreichende Finanzierung, die sowohl die Investitionen wie auch eine Liquiditätssicherung für die ersten Monate beinhaltet. Häufig müssen Miete und Privatentnahme des Unternehmers über mehrere Monate per Kredit gesichert werden.
Eines der Merkmale der *risk & fun* Gründung ist demnach die Notwendigkeit eines Kredites zur Gründung des Unternehmens. Dieser wird in der Regel über eine Bank oder andere Kreditprogramme beantragt oder durch Privatpersonen aus dem Umfeld des Gründers/der Gründerin erbracht.
Das Risiko ist hoch, da viel Geld und auch Zeit investiert werden muss, bevor überhaupt Einnahmen zu erwarten sind. GründerInnen müssen einen bankfähigen Businessplan schreiben, der die Realisierung des Vorhabens durch den Zugang zu einem Kredit ermöglicht.

Branchen:
Zu diesen Gründungen gehören Geschäftsideen mit längerer Anlaufzeit, wie Ladengeschäfte, Restaurants oder Cafés, Werkstätten, Kosmetiksalons oder Venture Capital Projekte, bei denen

alles mit der Kapitalentscheidung des Kreditgebers steht oder fällt. Dazu zählen auch Gründungen mit Projektcharakter, z.B. eine Filmproduktion oder Internetportale.

4.2 Der Gründungsprozess

4.2.1 Präzisierung des Gründungsvorhabens

Genau wie bei *instant cash* Gründungen präzisieren die GründerInnen in dieser dreiwöchigen Phase ihre Geschäftsidee und bringen die Definition von Produkt oder Dienstleistung auf den Punkt. Mit Informationen von Branchenverbänden oder aus Fachzeitschriften werden die konjunkturelle Lage, Trends und Entwicklungen recherchiert. Aufgrund dieser vertiefenden Erkenntnisse kann sich der Fokus der ursprünglichen Produktdefintion verlagern.
Die Zielgruppe wird definiert und es wird eine Markterkundung bei der potentiellen Kundengruppe zur Bedarfsklärung durchgeführt und ausgewertet. Für *risk & fun* Gründungen hat diese Markterkundung eine hohe Bedeutung, weil sie hilft, das Risiko des Vorhabens einzuschätzen.
In diese Phase gehört auch die Erarbeitung einer ersten Kalkulation über Umsätze und Erträge sowie eines groben Überblicks über benötigtes Kapital für den Start. Dazu werden Konditionen und Preise, z.B. von Lieferanten, Vermietern, Ladenausstattern und Dienstleistern eingeholt.
Mit diesen Erkenntnissen wird erstmals anschaulich, worauf sich der Gründende einlässt und ob es Sinn hat, den Weg weiter zu verfolgen und Zeit und Geld in die Entwicklung der Idee zu investieren.

4.2.2 Vorbereitung des Markteintritts

Nach der ersten Präzisierungsphase der Firmenidee geht es nun nicht um die Sicherstellung der Lieferfähigkeit und den zügigen Markteintritt wie bei *instant cash* Gründungen, sondern um die Erarbeitung eines bankfähigen Businessplans und die konkrete Vorbereitung der Unternehmung. Das Ziel ist ein überzeugendes und tragfähiges Konzept, mit präzisen und überprüfbaren Daten, Zahlen und Fakten und die Klärung aller Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Start. Die Aussagen und Daten des Businessplans müssen die Tragfähigkeit des Unternehmens und eine hohe Wahrscheinlichkeit für den langfristigen Erfolg des Unternehmens belegen. In manchen Fällen ist es sinnvoll, eine zweite Markterkundung durchzuführen, um die vorhanden Nachfrage mit aussagekräftigeren Zahlen zu belegen.

Die Phase der Vorbereitung des Markteintritts hat ausgeprägten Projektcharakter, weil mehrere Planungs- und Recherchetätigkeit parallel ausgeführt werden müssen. Der Gründer muss einen geeigneten Standort finden und mit Vermietern verhandeln. Er muss außerdem planen und recherchieren, von welchen Lieferanten und zu welchen Preisen er Ware und Ausstattung beziehen kann. Konkrete Verhandlungen müssen geführt werden. Er muss eine Vertriebs- und Werbestrategie entwerfen und (falls erforderlich) planen wie viel Personal sein Geschäft benötigt, wo er dieses Personal findet und in welcher Art Arbeitsverhältnis er diese Mitarbeiter beschäftigen will.
Zu den vorbereitenden Maßnahmen gehören die Erstellung eines Erscheinungsbildes (CI) und die Wahl der Rechtsform der Unternehmung ebenso wie die Klärung rechtlicher Rahmenbedingungen und ggf. Beantragung von Konzessionen.
Alle kapitalintensiven Posten dieser Vorbereitung müssen in einem tragfähigen Finanzierungsplan abgebildet werden. Mühe bereitet häufig die Tatsache, dass sich immer wieder Rahmenbedingungen und einzelne Komponenten verändern, die eine Anpassung des Finanzierungsplanes erforderlich macht (z.B. Mietpreise, Preise von Lieferanten und Ladenausstattern etc.)

Alle Aspekte werden schließlich in einem Businessplan zusammengeführt und ausführlich beschrieben. Dieser wird dann bei Banken eingereicht und der Gründer führt erste Bankgespräche. Nach eventuellen Absagen muss sich die/der GründerIn um alternative Finanzierungsquellen bemühen.

4.2.3 Markteintritt

Sobald die Zusage für den Kredit eingetroffen ist, können die Räumlichkeiten angemietet und die Ausstattung und Ware beschafft werden, um zügig das Geschäft zu eröffnen.
Parallel dazu wird die Werbung in Gang gesetzt und der Vertrieb gestartet. Auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kann starten, um den Markteintritt zu unterstützen.

4.2.4 Marktdurchdringung

Die Marktdurchdringung erfolgt wie bei *instant-cash* Gründungen im optimalen Fall durch einen Kreislauf aus:

- der Steigerung der Kundenfrequenz (bei Ladengeschäften) und der Aufträge
- der Weiterentwicklung der Produkte/des Dienstleistungsangebots
- der Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- der Gewinnung von Stammkunden
- der Erhöhung des Umsatzes

5 Gründungsberatung

Wie bereits erwähnt, erfordern unterschiedliche Gründungsmodelle auch unterschiedliche Beratungsansätze. Die Themen, die Abbildung 2 in der Phase der Präzisierung des Vorhabens und der Erarbeitung der Grundlagen darstellt, sind für alle Gründungsmodelle unerlässliches Handwerkszeug zur Gründung. Die Markterkundung und die Konkurrenzanalyse werden von den GründerInnen weitgehend selbständig durchgeführt, jedoch bedarf es hierbei der Anleitung und des Feedbacks eines Beraters/Beraterin. Insbesondere bei der Produktdefinition und bei der Kalkulation der Preise ist fachlicher „Input“ in größerem Umfang durch einen Berater erforderlich. Da diese Phase bei beiden Gründungen gleich verläuft, wird im Folgenden auf die Beratung nach der Phase der Konzeptentwicklung und Erarbeitung der Grundlagen eingegangen.

5.1 Beratungsmerkmale von *instant cash* Gründungen

Meilensteine setzen:
Unter Punkt 3 wurde bereits deutlich, dass sich die Kleinstgründung sowohl vom Tempo wie auch von den Rahmenbedingungen und Themenschwerpunkten von denen einer kapitalintensiven Gründung unterscheidet. In diesem Gründungsmodell wird weniger langfristig geplant, als vielmehr ein strukturierter, zügiger Weg zu ersten Umsätzen beschritten. Bei der Beratung ist deshalb unbedingt darauf zu achten dass eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Vorgehensplanung für den/die Gründerin stattfindet. Alle wichtigen Aspekte der Gründung sollten ausführlich beleuchtet und ein Zeitplan für die Gründung erstellt werden. Ziel der Beratung ist, dass sich ein roter Faden durch den Gründungsprozess zieht, auch wenn kein Businessplan erstellt wurde.
Themen und Aufgabe der ersten Beratungsstunden sind die Reihenfolge der Gründungsthemen, die Festlegung von „Meilensteinen“ und die Erarbeitung, welche weiteren Informationen benötigt werden und wo sie zu bekommen sind. Der Zeitplan sollte gemeinsam mit dem Berater eng gefasst werden. Dann kann das Hauptziel, möglichst schnell in die Markteintrittsphase zu

gehen, also mit der Akquisition zu starten und erste Umsätze zu generieren, schnell erreicht werden.

Einen realistischen Preis festlegen:
Der Kalkulation und Finanzplanung sollten in den ersten Beratungsstunden ebenfalls besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diese Themen können aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Phase weiterentwickelt werden.
Der rechnerische Bereich wird von vielen GründerInnen gern umgangen - sei es aus Gründen allgemeiner Abneigung gegen Zahlen oder der Befürchtung, einer möglicherweise negativ ausfallenden Aussage einer Kalkulation ins Auge sehen zu müssen. Der /die GründerIn muss sich seines/ihres Preises sicher sein, um in die Akquisition und Verhandlungen gehen zu können.

Akquisition planen und umsetzen:
Schwerpunkt in der Beratung ist, einen Akquisitionsplan auszuarbeiten. Der/die GründerIn führt die Akquisition durch und wertet sie gemeinsam mit der BeraterIn aus. Dabei soll geklärt werden, welche Maßnahmen erfolgreich waren und wie viel Prozent der angesprochenen potentiellen Kunden ernsthaftes Interesse haben. Der Gründende kann analysieren welche der anvisierten Zielgruppen am stärksten interessiert war und daraus Rückschlüsse für folgende Vertriebsmaßnahmen ziehen.

Kontinuierliche Verbesserung:
Während der Abwicklung der ersten Aufträge, ist es Thema der Beratung, den Ablauf zu analysieren, zu bewerten und Verbesserungspotentiale zu entdecken. Ein weiteres Thema ist die Frage nach der Relation des Aufwandes zum erhaltenen Honorar/Preis. Oftmals stellt sich zu Beginn der ersten Umsätze heraus, dass aufgrund mangelnder Erfahrung oder eines überzogenen Anspruchs an die Qualität der eigenen Arbeit bei gleichen Preis wesentlich mehr Stunden gearbeitet wurden, als kalkuliert und vereinbart wurden. Daraus ergibt sich in vielen Fällen das Thema Verhandlungsführung als ein Schwerpunkt in der folgenden Beratungsarbeit – was eine Auseinandersetzung mit der GründerInnenpersönlichkeit beinhaltet.
Auch der Umgang mit Misserfolgen sollte in der Beratung zum Thema gemacht werden, damit die Motivation und das Durchhaltevermögen des/der GründerIn nicht darunter leiden.

5.2 Beratungsmerkmale von *risk & fun* Gründungen

Ein präzises Konzept:
Im Vordergrund der Beratung steht zunächst die Unterstützung beim Verfassen des Businessplans. Schwierigkeiten haben die GründerInnen erfahrungsgemäß zum einen in der schriftlichen Ausformulierung ihrer Ideen und recherchierten Fakten und in der Auseinandersetzung mit wichtigen Detailfragen und Abläufen der Gründung. Die genaue Darlegung der Abläufe ihrer Gründung in pragmatischen Schritten sowie die Aufstellung der Planungsrechnungen bereiten immer wieder Probleme.
Der/die BeraterIn sollte den/die GründerIn unterstützen, indem sie ihn immer wieder mit Fragen konfrontiert, die darauf abzielen, den Gründenden zu sensibilisieren was, wie , wann, warum und für wen geplant wird. Der/die BeraterIn sollte sich dabei die Brille des prüfenden Bankers aufsetzen, der insbesondere auf Schlüssigkeit und Ertragsfähigkeit des Konzeptes schaut. Für den/die GründerIn sind viele Dinge selbstverständlich, oft braucht er den Blick von außen, um zu erkennen, welche Punkte noch nicht schlüssig dargelegt sind.

Realistische Zahlen:
Bei den Planungsrechnungen und der Ermittlung des Kapitalbedarfes neigen viele GründerInnen dazu, die Zahlen klein zu halten. Zum einen können sie sich noch nicht vorstellen, wirklich „so viel Geld“ zu benötigen, zum anderen versuchen sie, sich Dinge schön zu rechnen. Eine *risk & fun* –Idee umzusetzen, bedeutet für viele GründerInnen auch, sich einen lang gehegten Lebenstraum zu verwirklichen. Sollte dieser nun schon in der Planung an den Zahlen scheitern, wäre dies eine schmerzhafte Erkenntnis, der sie lieber aus dem Weg gehen möchten. Der/die BeraterIn hat also die Aufgabe, mit dem/der GründerIn die notwendigen privaten Lebenshaltungskosten auf ein realistisches Maß hochzurechnen, das auch Rücklagen und eine Altersabsicherung ermöglicht, damit keine Kümmerexistenz geplant wird. – Das gleiche gilt für die betrieblichen Kosten und den Kapitalbedarf, d.h. dass auch hier Puffer für Unvorhergesehenes eingebaut werden.
Einen besonderen Schwerpunkt bei der Finanzplanung nimmt die Liquiditätsplanung ein – ein Punkt, den viele GründerInnen als unwichtig erachten, bzw. deren Langfristigkeit oft ihre Vorstellungskraft übersteigt. Besonders wenn viel Zeit und Geld in eine Gründung investiert wurde, sollte das Unternehmen nicht daran scheitern, dass im dritten Monat die Miete nicht mehr bezahlt werden kann.

Vorbereitung des Bankgesprächs:
Nach Fertigstellung des Businessplanes gehört in die Beratung auch die Vorbereitung auf das Bankgespräch. Welche Fragen könnte die Bank stellen und welches Auftreten ist angemessen? Weil diese am seidenen Faden einer Kreditzusage hängt, gilt es hierbei viel Sorgfalt zu investieren. Auch wenn der Businessplan nach Ermessen des Beraters und der GründerIn wasserdicht und schlüssig ist und die Zahlen langfristige Erfolge versprechen, kommt es immer häufiger vor, dass der benötigte Kredit von der Bank verweigert wird. Ein wichtiges Thema der Beratung ist dann, nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen und möglicherweise den Gründenden darin zu unterstützen, Sponsoringkonzepte o.ä. zu verfassen.

Strukturiert vorgehen:
Wichtiges Element in der Beratung von *risk & fun* -Gründungen ist dafür zu sorgen, dass das komplexe Aufgabenpaket strukturiert abgearbeitet werden kann. Da viele Themen parallel bearbeitet werden, müssen die GründerInnen ihr Engagement so einteilen, dass die persönlichen Energie- und Zeitressourcen nicht schon vor dem Tag der Eröffnung aufgebraucht sind. Dazu gehört auch, Ziele für die Zeit nach der Geschäftseröffnung aufzustellen, die sowohl Zahlen, Geschäftsentwicklung und persönliche Ziele behandeln.

6 Planung als Erfolgsfaktor

Die Literatur der Gründungsforschung konzentriert sich häufig auf das Thema „Erfolgsfaktoren der Gründung“. Hierbei stehen meist externe Faktoren, wie z.B. der Markt, oder interne Faktoren, wie z.B. die Gründerpersönlichkeit, im Vordergrund. Der Punkt „Planung“ wurde dabei bisher kaum untersucht, bzw. nicht mit aussagekräftigen Ergebnissen. Einer der wenigen Aufsätze hierzu wertet vorhandene Studien aus und besagt, dass empirische Untersuchungen die Relevanz der Planung auf den Gründungserfolg belegen. Weiterhin zeigt der Artikel, dass Planungsinstrumente, die für große Unternehmen entwickelt wurden für Existenzgründer kaum anwendbar sind[3]. Zudem bestätigt sich die These, dass die Theorie der Planung und die praktische

[3] Diese Erkenntnis wird auch offensichtlich in der Tatsache, dass das neu gegründete Unternehmen aufgrund mangelnder Personalausstattung wesentlich von der Gründerperson und dessen Qualifikation geprägt wird. Es ist oft nicht möglich Planungsinstrumente für Großunternehmen zu implementieren

Durchführung häufig auseinander fallen. Diese Ergebnisse zeigen neben der Bedeutung der Planung auf, dass es einen Bedarf für alternative Planungsinstrumente gibt.[4]

7 Die Bedeutung des Businessplans bei instant cash Gründungen

Instant cash Gründungen stehen unter dem Druck, schnell Umsätze erzielen zu müssen, um die Lebenshaltungskosten zu erwirtschaften und Liquidität herzustellen. Es ist deutlich geworden, dass dieser Weg beschritten werden kann, ohne einen Businessplan zu erstellen, wenn die GründerIn konsequent einen strukturierten Weg gründungsvorbereitender Schritte abarbeitet.
Der Start ohne Businessplan ist deshalb kein Appell, sich gedankenlos in ein Gründungsvorhaben zu stürzen. Auch Kleinstgründungen brauchen eine sorgfältige Vorbereitung. Diese Vorbereitung besteht allerdings nicht so sehr in der ausführlichen Ausarbeitung eines Businessplans, sondern in der praktischen Abarbeitung strukturierter Schritte, die die Gründenden schnell dem Ziel des ersten Umsatzes näher bringen. Diese ersten Schritte bestehen in der sorgfältigen Definition der Produkte, einer Recherche der Absatzwahrscheinlichkeit und Produktakzeptanz und der kaufmännisch tragfähigen Festlegung der Preise. Die folgenden Schritte führen über die Sicherstellung der Lieferfähigkeit schnell in die Akquisition des ersten Auftrags.

Der *instant cash* Weg ist ein Weg wohl überlegten praktischen Handelns. Dieses Handeln schließt vorbereitendes Planen ein, allerdings immer nur das Planen des jeweils konkreten nächsten Schrittes auf der Grundlage von Resultaten und gemachten Erfahrungen. Es ist ein Weg in strukturierten Reflexionsschleifen: Der Gründer plant den konkreten nächsten Schritt, führt ihn aus, wertet das Ergebnis aus, zieht daraus Einsichten und Konsequenzen, plant den nächsten Schritt usw. Dies Vorgehen befähigt ihn dazu, sich langsam aber sicher in den Markt hineinzubewegen und erfolgreich als Unternehmer zu agieren. Misserfolge werden umgehend registriert und eine Korrektur vorgenommen. Dieser Weg ist learning by doing. Diese Vorgehensweise ist gerechtfertigt, weil bei einer *instant cash* Gründung die Folgen eines Scheiterns gering sind und allenfalls die Aufgabe der Geschäftstätigkeit bedeuten, ohne Schulden zu hinterlassen.
Die Vorgehensweise ermöglicht GründerInnen auch einen Wechsel zu einer anderen, aussichtsreicheren Geschäftsidee. Erkennen die Gründenden, dass ihr Geschäft keine Aussicht auf Erfolg hat, gehen sie nach dem gleichen Schema vor, um eine neu Idee umzusetzen. Im .garage Projekt konnten in der Vergangenheit zahlreiche Wechsel zu neuen Geschäftsideen erfolgreich begleitet werden.

Dieser Ansatz vertraut darauf, dass der Gründer prinzipiell mit seiner Idee, seiner Qualifikation und seinen Fähigkeiten im Markt Erfolg haben kann, wenn er sich radikal markt- und kundenorientiert verhält und die ‚Planungsschritte' von Produktdefinition, Markterkundung, Preiskalkulation und Vertrieb sicher und souverän beherrscht. Der *instant cash* Ansatz ermöglicht es dem Gründer, im Tun herauszufinden, ob das Produkt und er als Unternehmer Erfolg haben können.

Weiterhin wird damit auch der Tatsache Rechnung getragen, dass sich viele GründerInnen durch die Erarbeitung eines Businessplans überfordert fühlen. Die theoretische Planung auf der Basis von Annahmen fällt ihnen schwer. Für sie ist es leichter, konkrete nächste Schritte anhand gemachter Erfahrungen zu planen.

[4] Vgl. Krause, Stephanie: Planung im neu gegründeten Unternehmen – auch in einem turbulenten Umfeld ein Erfolgsfaktor, in: Breuninger, Helga (Hg.): Der Weg in die berufliche Selbständigkeit, Frankfurt/Main 2000, S. 151

Kleinstgründungen leben von der flexiblen Anpassung an die Marktgegebenheiten. In dieser Marktorientierung liegt geradezu ihre Stärke. Die GründerInnen machen oft die Erfahrung, dass sich die Geschäftstätigkeit ganz anders entwickelt, als sie es selbst erwartet haben. Wichtig ist dann, unter den gegebenen Umständen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Urteilskraft und die kluge Deutung von Situationen sind überlebenswichtig, und diese Fähigkeiten entwickeln sich vor allem durch das Machen von Erfahrungen im Markt.

Im Grunde entwickeln die GründerInnen alle relevanten Aspekte eines Businessplans im praktischen Tun mit Ausnahme einer langfristig vorausschauenden Prognose über den Geschäftsverlauf.
Natürlich ist es auch im Falle von *instant cash* Gründungen dem Erfolg nicht abträglich, wenn die GründerIn einen Businessplan erarbeitet. Manche GründerInnen machen dies, um den Gründungsprozess noch intensiver zu reflektieren und Sicherheit im Vorgehen zu gewinnen.

8 Die Bedeutung des Businessplan bei *risk & fun* Gründungen

Aus der oben vorgenommenen Darstellung von *risk & fun* Gründungen ist deutlich geworden, dass sie ohne einen überzeugenden, konsistenten Businessplan ihr Ziel nicht erreichen können. Der Businessplan ist eine notwendige Voraussetzung für die erforderliche Kapitalbeschaffung.
Um überhaupt eine tragfähige Aussage zur Finanzierung machen zu können, müssen die unterschiedlichen Teilaspekte der Gründung detailliert geplant und beschrieben werden. Erst durch eine Präzisierung der Standortfrage, der Ausstattung und Mietkosten, der Warenbeschaffung, der Vertriebswege und der Werbung sowie erforderlicher Personalressourcen und anderer betrieblicher Kosten erhalten Kalkulationen die nötige Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

Die Erarbeitung eines Businessplans hat im Rahmen dieser Gründungen auch eine gute Wirkung auf den Realitätssinn der Gründenden. Dadurch, dass sie alle Aspekte des Vorhabens gründlich durchdenken, recherchieren und mit Zahlen und Fakten belegen müssen, wird ihnen der Umfang ihres Projekts und das damit verbundene Risiko anschaulich und transparent. Die dadurch entstehende Klarheit ist für manche GründerInnen zunächst ein kleiner Schreck. Diese Klarheit gibt aber auch ihnen schließlich Sicherheit für die Umsetzung.
Die Struktur des Businessplans hilft den Gründenden dabei, die Vielzahl der Aktivitäten bei der Vorbereitung einer kapitalintensiven Gründung, die wie in einem komplexen Projekt parallel ausgeführt werden müssen, immer wieder zusammenzuführen und in ihrer Abhängigkeit voneinander im Blick zu halten.

Weil bei einer *risk & fun* Gründung so viel vom Erfolg des Businessplans bei der Kapitalbeschaffung abhängt, ist es in der Beratung wichtig, den Fall der Kreditablehnung mit dem Gründenden zu reflektieren und einen ‚Plan B' zu besprechen. Der Gründende braucht auch für diesen Fall eine realistische Alternative für seine berufliche Zukunft.

9 Fazit

Es ist deutlich geworden, dass kleine, risikoarme Kleinstgründungen, genannt *instant cash*, die vor allem das Ziel haben, die GründerInnen mit Einkommen zu versorgen, ohne Businessplan starten können. Dies ist möglich, wenn die GründerInnen konsequent einen strukturierten Weg gründungsvorbereitender Schritte abarbeiten.

Dieser Weg ist ein Weg wohlüberlegten praktischen Handelns, folgt dem learning by doing Prinzip und ermöglicht es den Gründenden, sich langsam aber sicher in den Markt hinein zu bewegen und sich dort flexibel zu behaupten.

Der *instant cash* Beratungsansatz fokussiert auf die zügige Sicherstellung der Lieferfähigkeit und verfolgt eine radikale Vertriebsorientierung zur Sicherung stetigen Einkommens.

Die Kleinstgründung ohne Businessplan ist keine Gründungsstrategie für kapitalintensive Vorhaben, *risk & fun* genannt. In diesem Fall ist die solide Planung und Vorbereitung der Gründung und die Ausarbeitung eines überzeugenden Businessplans unerlässliche Grundlage für die Kapitalbeschaffung und damit für die Umsetzung der Geschäftsidee.