



X. Die Geschäftsidee eines Unternehmensgründers

1. Einleitende Bemerkungen	1
2. Die Idee	3
3. Die Macht der Ideen	4
4. Quellen für Produktideen	7
5. Eintrittsstrategien	9
6. Abschließende Bemerkungen	13

1. Einleitende Bemerkungen

Die Fragen, mit denen wir uns im Folgenden befassen möchten, sind: Woher kommen die Ideen und wie kann ich meine Idee verwirklichen?

In der Literatur wird der unternehmerische Prozess häufig als Phasenmodell dargestellt. Sicher ist die Betrachtung des Entrepreneurships als sequentiellen Prozess nicht eindeutig möglich, aber dennoch erscheint es hilfreich, diesen in vier Hauptphasen zu unterteilen. Eine phasenbezogene Betrachtungsweise ist sinnvoll, um eine Einteilung zu ermöglichen, jedoch wird jeder Gründungsprozess von spezifischen Aktivitäten des Gründers gekennzeichnet sein:

1. Entstehung und Verbesserung der Idee
2. Erstellen eines Business-Plans
3. Gründungs- und Wachstumsmanagement
4. Ausstiegs- und Erntechance

Die vier oben genannten Punkte stellen den idealtypischen Verlauf des unternehmerischen Prozesses dar. Folgt man Szyperski/Nathusius und der Weiterentwicklung durch Klandt, so kann der Gründungsprozess noch weiter differenziert werden.

1. Reflektionsphase, d.h. die Selbständigkeit wird als Alternative zum Beruf untersucht. Sie ist zentral für den Erfolg der Unternehmensgründung, denn es ist die Phase, in der der Gründer entscheidet, ob er sich selbständig macht oder nicht.
2. Latenzphase, d.h. der Gründer steigt in den strategischen Gründungsprozess ein. Wie sichert der Gründer seine geplante Selbständigkeit ab? Sie beginnt, wenn die Reflektion über eine berufliche Alternative abgeschlossen ist. Gekennzeichnet wird sie durch die Informationsgewinnung und –verarbeitung. Die Geschäftsidee muss bereits erarbeitet und strategische Entscheidungen müssen getroffen worden sein.
3. Planungsphase, hier beginnt der Gründer sein Vorhaben konkret zu planen und zu gestalten. Er hat zwar nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung, aber sehr viel gestalterischen Freiraum. Es gilt, die Geschäftsidee in Teilpläne umzusetzen.
4. Gründungsphase, d.h. das Gründungsvorhaben wird realisiert und das Unternehmen formal etabliert.
5. Markteintrittsphase: Sie beginnt dann, wenn das Unternehmen seine Waren auf dem Markt anbietet. Diese Phase ist in den einzelnen Unternehmen von sehr unterschiedlicher Länge, denn manche Unternehmer haben nur eine Idee, andere wiederum haben bereits ein fertiges Produkt, das sie vermarkten können.
6. Selektionsphase, d.h. das gegründete Unternehmen etabliert sich am Markt oder es scheidet aus, was sich nach dem geglückten Markteintritt entscheidet. Risikofaktoren sind neben der unzureichenden Finanzierung auch Informationsmängel über die Marktsituation (Absatz, Konkurrenz usw.), Defizite in der Investitions- und Kostenplanung, die Persönlichkeit des Gründers, exogene Störungen usw.
7. Entwicklungsphase, das Unternehmen verändert sich.

Anhand des Phasenmodells ist zu erkennen, dass eine Unternehmensgründung und deren Fortführung dem menschlichen Lebenszyklus gleicht. Eine Idee wird geboren, sie reift heran bis zu ihrer Blütezeit und stirbt danach ab. Ziel eines Unternehmers

muss es daher sein, die jugendliche Phase möglichst lange zu erhalten. Daher versuche ich die Wachstumsrate meines Unternehmens immer positiv zu halten.

Warum überhaupt Wachstum? Zunächst einmal deshalb, weil man ein Unternehmen als ein lebendiges, soziologisches Gebilde betrachten kann. Alles Lebendige unterliegt der Vergänglichkeit. Berechtigter Ansatz eines jeden Kaufmanns ist es daher, seinem Unternehmen einen möglichst langen Lebenszyklus vorzugeben, d.h. die Phase des Werdens und Seins so auszudehnen, dass der Zeitpunkt des Vergehens und Absterbens in einer möglichst fernen Zukunft liegt. Gesundes Wachstum – Wachstum ohne Gewinn ist tödlich – sichert die Zukunft der Firma und deren Arbeitsplätze. Ohne Wachstum würde sich die Lebenskurve eines Unternehmens sehr schnell dem Ende zuneigen. Etwas überspitzt formuliert: Nur ein Unternehmen, das gesund wächst, hat eine Chance, den eigenen Exitus hinauszuschieben, weil Wachstum immer neue Anstöße gibt. Wachstum bedeutet: Lebensbejahung, Lebensfreude und Lebenskraft. Wachstum ist aber nur dann ein erstrebenswertes Ziel, wenn es in einem vernünftig gestalteten Umfeld stattfindet, das aus Kunden und Lieferanten, Banken und Behörden, Öffentlichkeit, Mitarbeitern und deren Familien besteht. Und Wachstum ist nur limitiert möglich. Schon ein kurzer Blick in die Geschichte lehrt uns, dass der natürliche Kreislauf des Werdens und Vergehens sowohl für Weltreiche als auch für Wirtschaftsunternehmen gilt.

2. Die Idee

Ausgangspunkt des unternehmerischen Prozesses ist die Idee, mit einem Gut oder einer Dienstleistung Gewinn zu erzielen. Dabei muss es sich nicht immer um eine neue Produktidee handeln, sondern es können auch Verbesserungsmöglichkeiten im Handels- oder Produktionsprozess Potentiale für den unternehmerischen Prozess bieten. Die Ideenentwicklung ist eine sehr wichtige Phase, da bereits hier ein Großteil der Wertschöpfungspotentiale bestimmt wird. Die Idee sieht am Anfang immer klein und unbedeutend aus, so dass sie am Anfang vielleicht sogar übersehen wird. Natürlich wird ein kleiner Betrieb nicht immer klein bleiben, wenn die langfristige Planung gut ausgearbeitet wird. Wie bereits beschrieben, haben auch die großen Unternehmen klein angefangen, mit einer Idee darüber, wie die Zukunft aussehen sollte.

Oft wird unterstellt, dass langfristige Planung nur für Großbetriebe bedeutend ist. Dies ist ein Trugschluss, denn nicht nur der Erfolg einer Geschäftsidee, sondern z.B. auch der eigene Karriereverlauf ist von einer guten langfristigen Planung abhängig. Erfolgreiche Unternehmer sind große Visionäre. In den Visionen sind die Trends der Zeit berücksichtigt, der Wertewandel antizipiert. Visionen können zu self fulfilling prophecies werden, also zu Prophezeiungen, die sich selbst erfüllen. Daher ist es angeraten, die Zukunft zu planen und Visionen zu haben, denn nur dann kann man zukünftig in allen Lebensbereichen erfolgreich sein.

Nun kann niemand sagen, was die Zukunft bringen wird, wahrscheinlich ist jedoch, dass die Zukunft anders sein wird als die Gegenwart. Dennoch können wir durch gezieltes Handeln die Zukunft teilweise mitbestimmen und gestalten. Ideen können solches Handeln antreiben.

Kleine Ideen haben sehr oft große Wirkungen gezeigt, wie z.B. von Drucker dargestellt wird. Eine der größten unternehmerischen Innovationen war die Anwendung der Theorie des französischen Sozialphilosophen Claude Henri Saint Simon vor etwa 100 Jahren auf das Bankwesen. Er entwickelte aus dem Konzept des Unternehmers von Jean Baptiste Say ein philosophisches System zur kreativen Rolle des Kapitals. Im Bankwesen setzten seine Schüler, die Brüder Pereire, seine Idee Mitte des 19. Jh. in die Praxis um, durch die Gründung der Credit Mobilier. Diese Bank leitete liquide Mittel der Gemeinde gezielt in die Industrie, woraus von Frankreich ausgehend sich der Prototyp der Bank über ganz Europa verbreitete. Die in der Schweiz, in Deutschland, Italien, Österreich und Skandinavien neu eröffneten Banken trugen maßgeblich zur Industrialisierung dieser Länder bei.

Auch in Amerika wurde das Wachstum in der Industrie durch die Banken gefördert. Die amerikanische Credit Mobilier und Jay Cooke finanzierten z.B. die transkontinentale Eisenbahnlinie und alle bis hin zu J.P. Morgan haben das Konzept der Pereires nachgeahmt. Auch in Japan haben die Zaibatsu – bedeutende Industrielle/Banker – das Fundament für die wirtschaftliche Entwicklung des modernen Japans gelegt.

Ähnliche Beispiele, die Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung genommen haben, sind die Entdeckung der Massenvermarktung, Discount Ketten, das Konzept des modernen Handels oder die Massenproduktion von Autos durch die Einführung des Fließbandes.

Auch hier ist wieder zu erkennen, dass eine Idee nicht völlig neu sein muß, damit sie erfolgreich ist. Wichtig ist nur die Bereitschaft, diese in die Tat umzusetzen. Es fehlen heute nicht die kreativen Ideen, die gibt es in jeder Unternehmung. Was aber häufig fehlt ist die Bereitschaft, diese auch umzusetzen. Die Idee ist das eine, ihre Verwirklichung das andere.

Peter Goebel, ein Psychoanalytiker, Kleinunternehmer und Verfasser einer Studie über Unternehmensgründer schreibt, dass unternehmerische Ideen sich aus ihrem Rohzustand durch Sinnierkraft entwickeln. Viele Gründer befassen sich praktisch dauernd mit der Lösung von Problemen, ihre Wahrnehmung ist zwanghaft auf den Problembereich ausgerichtet. Goebel hält folgende vier Merkmale fest, die einen kreativen Gründer ausmachen:

1. Drang nach Erfahrung, Entfaltung und Gestaltung verbunden mit Hingabe.
2. Sinnierkraft, Lust darauf, Probleme zu studieren und zu lösen.
3. Berufliche Qualifikation, Lust auf Leistung.
4. Archaisches Unabhängigkeitsstreben verbunden mit Stolz, Geltung und Ehrgeiz.

Drei weitere Merkmale zeichnen den erfolgreichen kreativen Gründer aus, denn seiner Meinung nach sind die Übergänge vom kreativen zum erfolgreichen Unternehmer fließend:

1. Erfahrungen gewinnbringend zu verarbeiten.
2. Antizipatorisches Denken und Handeln.
3. Ambivalentes Erleben und Handeln.

Der ökonomisch erfolgreiche kreative Unternehmer wird als jemand beschrieben, der vom Drang nach Erfahrung, Entfaltung und Gestaltung getrieben wird. Das Sinnieren

kann ein Rauschgefühl auslösen und zur Sucht werden. Im Extremfall kann es dazu führen, dass Kontakte zu anderen Menschen abgebrochen werden oder nur noch für die Problemlösungen genutzt werden. Arbeit wird als lustvoll erlebt, sie ist Hobby und Freizeit zugleich. Ein Unternehmensgründer möchte lieber sein eigener kleiner Herr als ein großer Knecht sein, sie sind eigensinnig und haben ein hohes Unabhängigkeitsstreben.

3. Die Macht der Ideen

Hat sich ein Existenzgründer dazu entschlossen sich selbständig zu machen, dann muss er untersuchen, auf welcher Idee seine Geschäftstätigkeit begründet werden sollte. Thomas Edison hat den Satz geprägt, dass Erfolg durch 1% Inspiration und 99% Schweiß erreicht wird. Diese Aussage ist aber nur dann gültig, wenn die Macht der Ideen unterschätzt wird. Sicher ist eine Idee nur von Nutzen, wenn der Erfinder auch bereit ist, hart dafür zu arbeiten. Aber ohne die Idee kann die Unternehmung niemals erfolgreich werden. Bereits Schumpeter stellt fest, dass innovative Gründer Branchen revolutionieren und etablierte Strukturen aufbrechen. In den Innovatoren sieht er die Triebkräfte für die Volkswirtschaften, denn ohne diese schöpferische Zerstörung ist eine gesunde Wirtschaft nicht möglich. Aber Entrepreneurere brechen nicht nur vorhandene Strukturen auf, sie werden auch zu einem wichtigen Motor in der Wirtschaft, da sie auf schnell wachsenden Märkten agieren und daher sehr stark expandieren. Dies wirkt wiederum positiv auf den Arbeitsmarkt.

Häufig müssen Entrepreneurere ihre Ideen gegen erhebliche Widerstände gesellschaftlicher, sachlicher und persönlicher Art durchsetzen. Kunden und Geldgeber reagieren oft auf Neuerungen eher kritisch, sogar missbilligend und abwehrend. Auch der Akteur selbst muss persönliche Barrieren überwinden, da bei der Existenzgründung eine gesicherte Umgebung verlassen und völliges Neuland betreten wird. Da er bereit ist, dieses Risiko einzugehen, wird der Unternehmer zum Revolutionär der Wirtschaft.

Innovation braucht innovative Unternehmer, denn neue Märkte können nur durch neue Ideen und durch Innovationen erschlossen werden. Innovationen können für Unternehmen hohen Nutzen bringen. Oft sind die großen Unternehmen nicht flexibel genug, um Innovationen zu entwickeln und durchzusetzen. Hier haben vor allem kleinere aufstrebende Unternehmen einen Vorteil, da sie flexibel und schnell auf die Anforderungen des Marktes reagieren können.

Wie jeder Unternehmer bestätigen wird, ist nicht nur die Suche nach einer Idee und deren Entwicklung von Bedeutung, sondern auch die Frage, wie man die Idee umsetzt und vermarktet. Damit eine Geschäftsidee erfolgreich ist, muss das Produkt die Präferenzen der Konsumenten treffen, der Unternehmer die geeignete Form der Vermarktung wählen und sich von der Konkurrenz abheben.

Jan Norman hat nach einer Umfrage bei erfolgreichen Managern und Unternehmensgründungen folgende Liste zusammengestellt, die es ermöglicht, eine hervorragende Idee auch noch eine Stufe weiter zu tragen und zu verwirklichen.

1. Man soll das verkaufen, was die Kunden mögen und nicht das, was man selbst mag.

2. Seine Ideen sollte man in einem Business-Plan ausführen und nicht nur im Kopf weiterentwickeln. Dadurch verbessert sich die Struktur des Konzepts, potentielle Kapitalgeber können einfacher von der Idee überzeugt werden.
3. Unternehmer sollten auf eine Kernkompetenz fokussieren. Wenn man sich z.B. auf die Reparatur von Luxusautos spezialisiert hat, dann sollte man nicht versuchen auch noch Motorräder und Busse zu reparieren. Erst wenn das eigene Geschäft gut etabliert ist, kann man nach neuen Geschäftsbereichen suchen.
4. Vor der Unternehmensgründung sollte man viele Fragen stellen. Einer der besten Wege hierfür ist, ein Netzwerk zu einem bereits erfolgreichen Mentor aufzubauen. Unternehmer mit Erfahrung können hilfreich sein, um Fehler zu vermeiden. In Deutschland gibt es viele Organisationen, die kostenlos oder gegen geringe Bezahlung jungen Unternehmensgründern beratend zur Seite stehen.
5. Unternehmensgründer sollten Seminare besuchen, die ihnen einen Einblick in die verschiedenen Geschäftsbereiche einer Unternehmung geben, falls keine Praxiserfahrung auf betriebswirtschaftlicher Ebene vorhanden ist. Seminare geben nicht nur Hilfestellungen, man kann auch ein Netzwerk mit Gleichgesinnten aufbauen.
6. Bei der Finanzplanung der neuen Unternehmung ist besondere Vorsicht gefragt. Es sollten möglichst nie alle Ressourcen ausgeschöpft werden, so dass auf plötzliche Veränderung noch reagiert werden kann. Die Kosten für die Produktion, Vermarktung, Gehaltszahlungen usw. sollten eher überschätzt, das eigene Gehalt eher unterschätzt werden.
7. Man sollte immer flüssige Mittel haben, denn Kapitalgeber können sehr schnell die Kreditlinien beschränken.
8. Das Produkt muss durch die richtigen Kanäle vermarktet werden. Der Vertriebsweg muss gut durchdacht werden: Ist es vorteilhaft, die Ware in einem Ladengeschäft zu vertreiben. Oder ist ein Distributionsnetzwerk besser geeignet? Ein guter Marketingplan ist sehr wichtig.
9. Das Produkt sollte nicht nur auf den Markt gebracht werden, man muss es auch dem Kunden näher bringen. Werbung ist gerade am Anfang einer Unternehmensgründung wichtig, damit man den Konsumenten die Neuartigkeit des Produkts auch zeigt. Da man in der Anfangsphase sicher kein Geld für Werbung durch Medien hat, muss man z.B. durch Handzettel, Mailings oder Artikel in der Fachpresse die Kosten für das Marketing relativ gering halten.
10. Man sollte nicht versuchen, alle Aufgaben bei der Existenzgründung alleine zu erledigen. Gewisse Aufgaben sollte man delegieren, denn es ist unmöglich, alles alleine zu bewältigen.
11. Durch Fehler sollte man sich nicht entmutigen lassen. Aus Fehlern wird man klug, man sollte sie aber nicht wiederholen.

Die hier aufgezählten Punkte wurden bereits in der ein oder anderen Fragestellung behandelt. Es sind jedoch Hilfestellungen, die zwar jedem einleuchtend sind, die man aber dennoch häufig übersieht, wenn man vor der großen Aufgabe der Selbständigkeit steht. Daher sollte man sich nach der Ideenfindung unbedingt mit diesen Punkten auseinandersetzen, damit schon im Vorfeld Probleme beseitigt werden können.

4. Quellen für Produktideen

Ideen fallen nicht einfach vom Himmel und daher ist zu untersuchen, woher neue Produktideen kommen und wie die Idee zum Produkt wird. Bereits existierende Unternehmen bedienen sich gewisser Quellen, wenn sie neue Produkte entwickeln und einführen wollen, die auch für Unternehmensgründer auf der Suche nach einer Marktlücke hilfreich sein können:

1. Anregung durch die Kunden. Verärgerte Konsumenten können meist eine Marktlücke aufzeigen.
2. Messen
3. Anzeigen in Fachzeitschriften
4. Systematische Marktbeobachtung
5. Konkurrenzbeobachtung
6. Berichte von Verkäufern
7. Dokumentationen anderer Hersteller
8. Verkäufer und Berater von Lieferanten
9. Besichtigung von anderen Unternehmen
10. Innerbetriebliche Vorschläge durch die Mitarbeiter
11. Kongresse
12. Hochschulen und Forschungsinstitute, Technologiezentren
13. Anzeigen in der Wirtschaftspresse und in überregionalen Zeitungen
14. Unternehmensberater
15. Datenbanken, Literatur

Nicht nur junge Unternehmen haben das Problem der Informationsbeschaffung, auch für kleine und mittlere Betriebe sind Informationen schwer zugänglich. Ihnen fehlen, wie auch den Jungunternehmern, die Instrumente zur Informationsbeschaffung. Den Entrepreneuren fehlt vor allem der Kundenstamm, der ihnen Verbesserungsvorschläge nahe bringen könnte. Somit bleibt zur Untersuchung der Idee nur das persönliche Umfeld. Aufgrund dieser Differenzen wird sich die Ideenfindung zwischen etablierten und noch zu gründenden Unternehmen unterscheiden.

Diese Fragestellung wurde von der Zeitschrift Inc. Magazine, einem führenden Wirtschaftsmagazin in Amerika, untersucht. In Analogie zu den Fortune 500 hat das Magazin die Inc. 500 aufgestellt. Es handelt sich hier nicht um die 500 größten Unternehmen, sondern um eine Liste der 500 am schnellsten wachsenden Unternehmen.

Das Ergebnis der Untersuchung wird durch nachfolgende Übersicht dargestellt. Zu erkennen ist, dass Entrepreneure weitaus weniger Möglichkeiten der Ideensuche haben als etablierte Unternehmen.

Woher haben Gründer ihre Ideen?

Quelle der Idee	Prozentual
Durch Beschäftigung in der gleichen Branche	43%
Durch das Hobby und Aktivitäten in der Freizeit	16%
Der Versuch etwas besser zu machen, als es bei anderen beobachtet werden kann	15%

Durch das Erkennen einer noch nicht genutzten Marktnische	11%
Durch systematisches Suchen nach einer guten Idee	7%
Keine Erklärung möglich	8%

Wann ergibt sich nun eine Gelegenheit, eine Idee durchzusetzen? Eine Idee kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn das ‚window of opportunity‘ noch geöffnet ist. Ein gutes Beispiel hierfür ist die extra zur Sonnenfinsternis von Klaus Hünig entwickelte Sonnenbrille. Hünig ließ für den deutschen Markt exklusiv diese Brillen produzieren, die von ca. zehn Millionen Schaulustigen für das Naturereignis am 11. August 1999 gekauft wurden oder als Marketingbeigabe von Unternehmen verteilt wurden. Vor dem Himmelspektakel war die Nachfrage nach diesen Sonnenbrillen, besonders kurz davor, weitaus größer als das Angebot. In den letzten Tagen waren die Konsumenten sogar bereit, weit überhöhte Preise zu zahlen, da das Angebot geringer war als die Nachfrage. Lange Wartezeiten wurden in Kauf genommen, einige Geschäfte mussten sogar schließen, da der Andrang durch die Kunden zu groß wurde. Zum Zeitpunkt der Verdunkelung der Sonne war aber die Nachfrage nach den Brillen bereits auf Null gesunken, es gab keinen Markt mehr in Deutschland.

An diesem Beispiel ist sehr deutlich zu erkennen, dass das ‚window of opportunity‘ nur für einen sehr kurzen Zeitraum geöffnet sein kann. Und nur in diesem Zeitraum können Unternehmen die Gelegenheit nutzen, ihre Güter zu vermarkten. Gelegenheiten ergeben sich sporadisch und sie sind immer dann vorhanden, wenn sich die Rahmenbedingungen in einer Volkswirtschaft verändern. Dieses Erkennen der Gelegenheit ist für eine Unternehmensgründung eine fundamentale Voraussetzung. Manchmal ergeben sich Gelegenheiten stochastisch und nur für spezielle Bereiche. Manchmal sind aber auch Gelegenheiten vorhanden, die sich auf andere Branchen, Güter und Dienstleistungen übertragen lassen. Auch können sich Gelegenheiten bieten, selbst wenn auf dem Markt bereits große Anbieter vorhanden sind.

In vielen Untersuchungen wird deutlich, dass große Unternehmen häufig nur sehr langsam und verzögert auf sich verändernde Marktsituationen reagieren können, da sie ihre Strategien nur langsam anpassen können. Diese zeitliche Verzögerung ermöglicht kleinen Unternehmen in den Markt einzutreten und mit den großen Konzernen zu konkurrieren. Daher sind Großunternehmen, obwohl sie oft über die notwendige Ausstattung an Ressourcen verfügen, nicht die originäre Quelle von Innovationen. Erfindungen werden meist von unabhängigen Erfindern gemacht und zwar erst lange Zeit nachdem die Elemente, die für die Erfindung notwendig sind, vorhanden sind.

In der Tat haben sich in der Realität sehr viele Gelegenheiten ergeben, bei denen man glauben würde, dass sie nur durch große Unternehmen verwirklicht werden könnten, aber besonders bei technologischen Innovationen haben kleine Unternehmen die Nase weit vorn vor der Konkurrenz. Seit dem zweiten Weltkrieg kamen 95% der Innovationen von kleinen und neugegründeten Unternehmen. Eine Studie in den USA zeigt, dass kleine Unternehmen für jeden Dollar, der für Forschung und Entwicklung ausgegeben wurde, 24-mal so viele Erfindungen generierten als große Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern.

Ein Grund hierfür ist, dass eine Idee für eine neue Erfindung in einem Großunternehmen in einer Hierarchie die einstimmige Befürwortung aller Entscheidungsträger finden muss, damit die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können. Diese bürokratische Atmosphäre kann die Mitarbeiter davon abhalten, ihre Ideen darzulegen. Sie wagen eher den Schritt in die Selbständigkeit. Kreatives Potential wird somit tendenziell in kleineren Unternehmen besser ausgeschöpft als in großen.

Deregulierung und technologische Veränderungen bieten heute sehr viele Möglichkeiten für Unternehmensgründer, was beispielhaft in Deutschland auf dem Telekommunikationsmarkt zu beobachten ist. Auch im Bereich der Dienstleistungen sind noch große Potentiale auszuschöpfen. In Umfragen wird deutlich, dass die meisten Kunden ihren Anbieter wechseln, aufgrund von schlechtem Service und nicht aufgrund von technologischen Verbesserungen oder Preisvorteilen der Konkurrenz. Peters ist der Ansicht, dass der Kunde zwischenmenschliche Aufmerksamkeit von Seiten des Verkäufers in Zukunft noch mehr schätzt. Da in Zeiten der globalen Vernetzung per Computer und Telekommunikation der persönliche Kontakt immer weniger wird, ist es für einen Kunden das höchste Geschenk, wenn er ein Zeichen menschlicher Anteilnahme erhält. Dies gilt für alle Kulturen und für alle Bereiche, egal ob es sich um Millionen Dollaraufträge handelt oder nur um Büroklammern.

In unserer heutigen Zeit stellen sich für Unternehmen, aufgrund der gravierenden Veränderungen in der Gesellschaft, insbesondere das Auseinanderfallen der fest gefügten Familienverbände, ganz neue Anforderungen. War das Unternehmen in der Vergangenheit in erster Linie ein Ort, um das Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen, so haben sich die Ansprüche mittlerweile stark gewandelt.

Viele Untersuchungen zeigen, dass Hochschulabsolventen ihren ersten Arbeitsplatz nicht nur nach dem potentiellen Einkommen aussuchen, sondern als viel wichtiger wird eingestuft, ob es sich um ein Unternehmen handelt, das einen guten Ruf hat, Karrierechancen bietet, einen zeitgemäßen Führungsstil aufweist und in der täglichen Arbeit, z.B. beim Umweltschutz, verantwortungsbewusst handelt. Die Grundaussage war, die zukünftige Arbeit müsse Spaß machen. Es reicht heute nicht mehr aus, den Bürgern nur höheren Wohlstand und mehr Freizeit zu verschaffen und die Menschen dann richtungs- und ziellos mit diesem vermeintlichen Mehr an Lebensqualität alleine zu lassen. Die Frage nach dem Sinn des Lebens wird immer stärker werden, je weniger der Sinn des Lebens im reinen Verdienen des Lebensunterhalts und der materiellen Zukunftssicherung seine ausschließliche Zweckerfüllung findet. Dies gilt sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Kunden.

5. Eintrittsstrategien

Wenn neue Unternehmen in den Markt eintreten, müssen sie gegen eine bereits etablierte Konkurrenz antreten. Viele Marktneulinge werden von den großen Konkurrenten kurz nach dem Eintritt wieder aus dem Markt verdrängt, andere können sich jedoch auch gegen große Unternehmen durchsetzen. Ein gutes Beispiel ist der Markteintritt der vielen kleinen Telefonanbieter seit der Deregulierung des Telekommarktes. Der große Konkurrent, die Telekom versucht immer wieder, z.B. durch überhöhte Gebühren bei der Abrechnung, die kleinen Konkurrenten zu

verdrängen. Auch bei der Deregulierung des Airline-Marktes konnte man in den USA eine solche Tendenz feststellen. Nach der Liberalisierung traten viele kleine Anbieter in den Markt ein. Einige konnten sich durchsetzen, andere scheiterten. Aber nicht nur die Neuen am Markt scheiterten, sondern auch eine große etablierte Fluggesellschaft wie PAN AM ging bankrott, da sie sich im deregulierten Markt nicht behaupten konnte.

In der Literatur werden verschiedene Möglichkeiten für Entrepreneure diskutiert, um in den Markt einzutreten. Diese sollen im Folgenden näher untersucht werden.

Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung

Um ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zu entwickeln, muss ein Entrepreneur zuerst das Potential für ein solches Produkt am Markt entdecken und auch einen Weg finden, das Produkt herzustellen. Häufig haben Akteure eine Idee, sie wissen aber nicht, wie sie diese technisch umsetzen können. Daher müssen sie sich eine geeignete Person suchen, die ihre technischen Probleme bei der Herstellung lösen kann. Aber dies ist nicht das einzige Problem mit dem sich junge Unternehmer auseinandersetzen müssen, denn mit der Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung sind natürlich auch Risiken verbunden.

- Die Zeitrestriktion kann es unmöglich werden lassen, dass die Aufgabe rechtzeitig erfüllt wird.
- Konkurrenz dringt auf den Markt und verdrängt den Entrepreneur.
- Konsumenten sind nicht bereit, die Ware zu kaufen, da das Design keinen Anklang findet oder der Preis zu hoch ist.
- Lieferzeiten können nicht eingehalten werden.
- Konkurrenz produziert kostengünstiger.

Herstellung eines Parallelprodukts

Eine Möglichkeit für Unternehmensgründer ist es auch, bereits vorhandene Güter oder Dienstleistungen einfach zu verbessern, d.h. keine ganz neuartige Ware zu entwickeln, sondern nur durch Veränderungen eine Marktnische zu schaffen. Ein Beispiel in diesem Bereich ist die Restaurantkette Wendy's. Der Gründer von Wendy's, R. David Thomas, war mit dem Angebot von McDonalds und Burger King unzufrieden, denn man konnte hier nicht zwischen einzelnen Zutaten auf dem Burger unterscheiden, es gab nur die „Standardausstattung“. Daher entschloss er sich, ein Restaurant zu eröffnen, das dem Kunden die Wahl zwischen unterschiedlichen Zusammenstellungen lässt und dennoch die Vorteile von McDonalds in sich vereint. Er bot seinen Kunden 256 verschiedene Möglichkeiten, sich einen Burger zusammenzustellen. Er trat durch diese Strategie in ein Marktsegment ein, das weder von McDonalds noch von Burger King bedient wurde. Heute hat Wendy's über 4.700 Restaurants mit einem Umsatz von mehr als 4,6 Mrd. Dollar.

Diese Parallelmärkte sind in vielen Bereichen der Wirtschaft vorhanden und der Wettbewerbsgrad dort ist sehr hoch, da sich die Produkte nicht besonders stark von denen der Konkurrenz unterscheiden. Es handelt sich meist um Substitute und daher findet der Wettbewerb über den Preis, die Werbung oder den Service statt, das heißt die Gewinnmargen werden reduziert. Mit dem Markteintritt sind Risiken verbunden, denn es besteht Unsicherheit darüber, wie die Konkurrenz auf die Produktdifferenzierung reagiert und auch darüber, ob der Unterschied zur Konkurrenz aufrecht erhalten und ob er den Konsumenten vermittelt werden kann. Darüber hinaus kämpft man gegen etablierte Unternehmen mit mehr Erfahrung an.

Erwerb einer Franchiselizenz

Für einen Unternehmensgründer kann der Eintritt in den Markt erleichtert werden, wenn er kein völlig neues Produkt in den Markt einführt, sondern nur ein weiteres Geschäft eröffnet, das ein bereits etabliertes Produkt anbietet. Franchising hat den Vorteil, dass dem Jungunternehmer gewisse Hilfestellungen geboten werden wie die Erlaubnis, das Firmenlogo und den Firmennamen zu führen, die Produkte des Franchisegebers zu verkaufen oder die Produktionsmethoden zu verwenden. Auch bietet der Franchisegeber häufig Hilfestellungen in der Buchhaltung, der Wahl des Standortes, bei der Finanzierung oder dem Informationsaustausch mit anderen Franchisenehmern an. In der Regel beginnt der Franchisevertrag mit einer Zahlung des Franchisenehmers an den Franchisegeber. Häufig ist der Franchisegeber aber auch an dem Gewinn des -nehmers beteiligt. Neben dieser Zahlung muss der Franchisenehmer aber auch noch Kapital aufwenden, um das Ladengeschäft oder die Franchiseniederlassung zu eröffnen. Ein Risiko hierbei ist, dass der Franchisenehmer nicht genug Kapital zur Verfügung hat, um das Geschäft so lange zu führen, bis der Break-even-Punkt erreicht ist.

Manchmal ergeben sich auch Möglichkeiten für einen Entrepreneur, auf die er selbst keinen Einfluss nehmen kann. Falls er diese erkennt, so kann er sie ergreifen, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen, worauf wir im Folgenden eingehen.

Angebotsdefizit

Da die Märkte nicht vollkommen sind, sie reagieren häufig verzögert, können Angebotsdefizite vorhanden sein, die einem jungen Unternehmer die Möglichkeit bieten, in einen Markt einzutreten. Auf dem Softwaremarkt waren in den anfänglichen Boomphasen solche Angebotsdefizite besonders beim Service vorhanden. Michael Dell schreibt z.B., dass zu Beginn der Computerisierung zwar in jedem Elektronikladen PCs zu kaufen waren, die Verkäufer hatten jedoch kein Wissen bezüglich der Installation und Anwendung. Diese Marktlücke hat Dell z.B. genutzt und in seinem Unternehmen umgesetzt. Eine solche Gelegenheit ist meist nicht mit großen Risiken verbunden, der Markt wird sich zwar im Zeitablauf regulieren und das Angebotsdefizit wird abgebaut. Daher ist es notwendig, die Konkurrenzsituation genau zu beobachten und sich in der Zwischenzeit durch zusätzlichen Service oder zusätzliche Produkte ein weiteres Standbein aufzubauen.

Ressourcenüberschuss

Auf den Märkten gibt es aber nicht nur Angebotsdefizite, es kann auch zu einem Überschussangebot an Ressourcen kommen. Eine Gelegenheit zur Unternehmensgründung kann sich ergeben, wenn man ungenutzte Ressourcen entdeckt, die man in brauchbare Güter umwandeln kann. Ein solches Beispiel ist z.B. das Recycling von Glas oder Kunststoffen. Diese Aktivität ist aber wiederum mit Risiko behaftet, denn es kann sich herausstellen, dass die Ressource überhaupt nicht wieder zu verkaufen ist. Eine solche Aktivität birgt viele Spekulationen und ist daher immer mit einem gewissen Risiko verbunden.

Suchen von Sponsoren

Häufig kann man versuchen, in den Kunden, Lieferanten oder bei Investoren einen Sponsor zu finden, der die Gründung unterstützt. Diese Akteure können einen gewissen Anreiz haben, Hilfestellung zu geben, da sie ein Interesse an der Durchsetzung des Gutes am Markt haben können. Investoren vermuten z.B. eine gute Gewinnchance durch das neue Unternehmen und sind daher bereit, die

Gründung finanziell zu unterstützen. Eine wichtige Voraussetzung für das Sponsoring ist natürlich, dass die Sponsoren an den Erfolg und die Verlässlichkeit der Idee glauben. Daher wird man nur Sponsoren finden können, wenn man sowohl ein geeigneter Entrepreneur ist als auch eine sehr gute Idee aufweisen kann. Das Risiko hierbei ist, dass, falls der Erfolg sich nicht einstellt, die Sponsoren sich zu schnell aus dem Geschäft zurückziehen könnten.

Erwerb eines bereits vorhandenen Unternehmens

Es kann für einen jungen Unternehmer häufig einfacher sein, sich am Markt zu etablieren, wenn er in ein bereits bestehendes Unternehmen einsteigt und nicht völlig neu beginnt. In Deutschland ist hier ein sehr großer Markt vorhanden, denn nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsförderung, werden in den nächsten fünf Jahren mehr als 370.000 mittelständische Unternehmen ihren Besitzer wechseln. Der Grund dafür ist vor allem der bevorstehende Generationenwechsel.

Vorhandene Geschäftsideen in neue Standorte verlagern

Eine weitere Möglichkeit ist es, bereits vorhandene Strategien auf neue Produkte zu übertragen und mit diesen in den Markt eintreten. Dazu muss der Entrepreneur natürlich zuerst die Gelegenheit erkennen und darüber hinaus braucht er die Fähigkeit, die alte Geschäftsidee in neue Geschäftsfelder zu übertragen.

Spinn-offs

Für den Begriff Spinn-off sind in der ökonomischen Literatur unterschiedliche Definitionen vorhanden. In der am weitesten gefassten Definition versteht man darunter eine mögliche Form des Markteintritts oder einen Transfer aus Institutionen, in denen das technische Wissen entwickelt wurde, um es in die praktische Anwendung zu bringen. Es können drei Quellen für Spin-off-Unternehmen genannt werden: staatliche Forschungseinrichtungen, Universitäten und Industrieunternehmen. Der Transfer des technologischen Wissens findet durch ehemalige Mitarbeiter der Institutionen statt. Angewandt und vermarktet wird das Wissen in innovativen Unternehmen, die von den ehemaligen Mitarbeitern gegründet werden. Es handelt sich um eine selbständige, unabhängige Geschäftseinheit. Das Wissen der Mitarbeiter wird zu einer erstmaligen Erstellung und Verwertung der Produktidee verwandt und in eine unabhängige Geschäftseinheit transferiert.

Der Vorteil ist, dass eine Idee aus der Hierarchie der großen Unternehmung ausgelagert, aber dennoch von der Mutter finanziert wird. Typisch für das Konzept ist, dass bisherige Mitarbeiter der Muttergesellschaft an der Gründungseinheit unternehmerisch beteiligt sind. Das Ziel der Mutter ist es, das technologische Know-how im Unternehmen zu erhalten, wenn auch an der langen Leine. Die Mutter ist kapitalmäßig nur minderheitlich beteiligt.

Von den Spin-offs sind die Split-offs zu unterscheiden, die im Gegensatz zu den Spin-offs feindlich sind, da die Unternehmen meist in eine Konkurrenzbeziehung zueinander treten.

Die angeführte Aufzählung soll einen Überblick darüber geben, in welchen Bereichen man sich selbständig machen kann, auch wenn man noch keine Idee hat. Wichtig ist eine Vision zu haben, die man auf irgendeine Art und Weise umsetzen kann.

6. Abschließende Bemerkungen

Es ist festzuhalten, dass Gründer, egal in welcher Branche und egal von welcher Art die Gründung ist, ungewöhnliche Menschen sind, manchmal gar eigentümlich anmuten. Es sind Menschen, die sich in keine Schublade packen lassen, die ihre Visionen auch umsetzen. Sie haben Ideen und setzen mit ihren neuen Kombinationen oder Produkten Trends in Gang, die ganze Branchen umkrempeln.

Visionen sind mehr als Hoffnung, weil sie durch Prognosen unterlegbar sind. Visionen sind weniger als Planung, weil sie über den Zeithorizont dieser hinausführen. Visionen unterscheiden sich auch durch einen ganz anderen Sachverhalt von Planung und Strategie: Ein Buchhalter plant, ein Controller überwacht, ein Revisor kontrolliert – ein Visionär lässt die Buchhaltermentalität hinter sich, er lebt und erlebt Charisma, Leadership und vertritt seine Visionen mit Enthusiasmus, Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit.

Wir alle kennen aus unserem Umfeld Menschen, die hochintelligent, integer und fleißig sind. Sie gehen ihrem Beruf nach und sehen ihr Ziel darin, die übertragenen Aufgaben zu verwalten, zu administrieren. Andere Menschen dagegen strotzen vor Begeisterungsfähigkeit, Lebensfreude und Optimismus und stecken ihre Umgebung geradezu damit an. Es sind genau diese Menschen, die Ideen entwickeln und diese begeistert durchzusetzen versuchen und dabei bereit sind, ein kalkulierbares, auch persönliches Risiko zu übernehmen. Es sind jene Visionäre, die die Dinge bewegen im Großen oder im Kleinen, die nicht nur Impulse auslösen, sondern Spuren hinterlassen, die weit über die eigene Lebenszeit hinaus wirken. Dabei ist feststellbar, dass diese Visionäre den Boden der Realität nie verlassen haben, denn Visionen können nur auf dem Boden abgesicherter Realitäten gedeihen. Sie haben ihre Wurzeln in Bescheidenheit, Beständigkeit, auch Dickköpfigkeit.

Wirklich erfolgreich sind unternehmerische Visionäre erst dann, wenn sie es verstehen, ihre Geschichte in Realität umzusetzen. Ein solches Management ist grundsätzlich auf jede Vision anwendbar, ganz gleich, ob es sich um eine Neugründung handelt oder um die Entwicklung der Umsätze oder der Beschäftigtenzahlen, der Produkte oder der Geschäftsfelder, der Kultur oder des Images.

Visionen leben von der Begeisterung, von der Überzeugungskraft, von dem Charisma desjenigen, der sie verkündet. Eloquenz und gedankliche Schärfe sind hierfür sicher nützlich. Aber letzten Endes kommt es nicht auf die glanzvolle Formulierung an, sondern auf die, ich komme wieder auf die Schlagworte zurück, Berechenbarkeit, Geradlinigkeit und Ehrlichkeit des Visionärs, auf seine Dickköpfigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, wenn es darum geht, kühne Visionen in konkrete Taten umzusetzen.