

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Alexander T. Nicolai

Unternehmensgründung, -führung, -übernahme

Impressum

Autor: Prof. Dr. Alexander T. Nicolai

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen, C3L

Auflage: 6. Auflage, Erstausgabe 2006

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, März 2015

Prof. Dr. Alexander T. Nicolai



Bevor Alexander Nicolai, Jg. 1971, den Ruf auf die Stiftungsprofessur Entrepreneurship angenommen hat, war der Diplom-Ökonom am Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Privaten Universität Witten/Herdecke (09/99-12/02), als Gastforscher an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston (10/01-3/02) sowie als Juniorprofessor für Strategisches Management und digitale Ökonomie an der Bauhaus-Universität Weimar (12/02-09/05) tätig. Zudem baute er das Management Zentrum Witten (MZW) mit auf und arbeitete für dieses als Unternehmensberater (01/01-12/02). Im Sommersemester 2004 übernahm er die Vertretung des Lehrstuhls für BWL, insbesondere KMU, an der Universität Siegen. Anfang 2005 habilitierte er bei Prof. Dr. Dr. h. c. Alfred Kieser. Im Sommersemester 2005 war er Guest Lecturer für Entrepreneurship an der Handelshochschule Leipzig (HHL).

In seinen Forschungsarbeiten beschäftigt er sich mit Fragen der Unternehmensführung und Besonderheiten von Unternehmensgründungen und KMU. Er verfasste, teilweise mit Co-Autoren, zu diesen und verwandten Themen über 50 Aufsatzveröffentlichungen und drei Bücher.

Alexander T. Nicolai ist Beirat eines Mobile Business-Startups, Gutachter für verschiedene Fachzeitschriften (u.a. Zeitschrift für Organisation, Journal of Management Inquiry, Die Betriebswirtschaft) und als Trainer in der Management Education tätig.

Alexander T. Nicolai ist Beirat eines Mobile Business-Startups, Gutachter für verschiedene Fachzeitschriften (u.a. Zeitschrift für Organisation, Journal of Management Inquiry, Die Betriebswirtschaft) und als Trainer in der Management Education tätig.

INHALTSVERZEICHNIS

1	BEGRIFFSERKLÄRUNG UND -ABGRENZUNG	10
1.1	Die Begriffe „Gründungsmanagement“, „Entrepreneurship“ und „Unternehmertum“	10
1.2	Formen der Unternehmensgründung	13
2	DIE GRÜNDERPERSON	16
2.1	Gründermotive	16
2.2	Gründereigenschaften und -typen	19
3	DER GRÜNDUNGSPROZESS	23
	Vorbemerkungen	23
3.1	Identifikation der Geschäftsgelegenheit	23
3.2	Bewertung der Geschäftsgelegenheit	27
3.3	Entwicklung des Geschäftsmodells	28
3.4	Frühe Management-Entscheidungen	29
3.4.1	Standortwahl	29
3.4.2	Rechtsformwahl	32
3.5	Management des Geschäfts	35
3.6	Wachstumsphase	37
3.7	Beendigung	40
4	FINANZIERUNG	47
	Vorbemerkungen	47
4.1	Finanzierungsformen und Kapitalquellen	48
4.2	Klassische Kreditfinanzierung durch Banken	52
4.3	Venture Capital-Finanzierung	54
5	DER BUSINESSPLAN	60
	Vorbemerkungen	60
5.1	Die Executive Summary	62
5.2	Geschäftsidee und Produktplanung	64
5.3	Markt-/Konkurrenzanalyse	68
5.4	Marketing & Vertrieb	71
5.5	Unternehmerteam, Geschäftssystem und Organisation	75
5.6	Chancen und Risiken	79
	Vorbemerkungen zum quantitativen Teil	80
5.7	Einzelplanung	82
5.8	Finanzplanung	84

5.9	Anhang	88
5.10	Grenzen der Planung	89
6	UNTERNEHMENSNACHFOLGE.....	92
	Vorbemerkungen.....	92
6.1	Komplexität der Nachfolgeplanung	92
6.2	Phasenmodell der Unternehmensübergabe.....	93
6.3	Unterstützung im Nachfolgeprozess	95
7	INTERNETADRESSEN	99
8	LITERATURVERZEICHNIS	100
9	GLOSSAR	102
10	SCHLÜSSELWÖRTERVERZEICHNIS	105
11	MUSTERLÖSUNGEN	106

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

In Deutschland wird seit einiger Zeit das Unternehmertum in einem deutlich positiveren Licht betrachtet als dies noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war. Es gerät wieder stärker in den Blick, dass die Gründung neuer Unternehmen unverzichtbar für das ökonomische Wachstum einer Volkswirtschaft ist, und dass Unternehmerpersönlichkeiten ein zentraler Faktor für den Wohlstand einer Gesellschaft sind. Von politischer Seite dokumentiert sich dieser Wandel in einer Reihe von Fördermaßnahmen, die den Schritt in die Selbständigkeit erleichtern sollen. Auch die Bildungsinstitutionen schenken dem Unternehmertum bzw. dem „Entrepreneurship“ mehr Raum. In den USA entstanden in den letzten Jahrzehnten etwa 250 auf Entrepreneurship spezialisierte Lehrstühle (<http://eweb.slu.edu>; Stand: 1999). In Deutschland sind allein zwischen 1998 und 2002 etwa 48 Lehrstühle für dieses Gebiet eingerichtet worden (Klandt/Knaup, 2002). Die Unterstützung durch die Unternehmenspraxis und die Politik dokumentiert sich etwa an dem sehr hohen Anteil an Stiftungslehrstühlen. In Deutschland sind über 60 % dieser Positionen stiftungsfinanziert (Klandt/Knaup, 2002)

Einen nicht unerheblichen Anteil an dieser Entwicklung hatte die Internet-Euphorie, die Ende der 1990er Jahre einsetzte. Sie zog eine bis dahin einmalige Gründungswelle nach sich. Heute ist die Euphorie zwar gewichen – die meisten Internet-Start-ups, und die mit ihnen verbundenen Hoffnungen, sind verschwunden – doch die Einsicht, dass technologischer Wandel Chancen für neue Unternehmen hervorbringt, ist geblieben. Das Internet expandiert weiter und Unternehmen wie ebay nutzen erfolgreich das Potenzial der neuen Technologien. Anders als zu den Hochzeiten der Internet-Euphorie wird heute jedoch stärker nach den ökonomischen Voraussetzungen für den Erfolg von Gründungen gefragt.

Dabei hat sich die Betriebswirtschaftslehre zunächst nur zögerlich dem Phänomen Unternehmertum zugewandt. Lange Zeit galt der unternehmerische Prozess als rätselhaft und einer theoretischen Erklärung nicht zugänglich. Aus diesem Grund hat einer der Urväter der deutschen Betriebswirtschaftslehre, Erich Gutenberg, das Unternehmertum, die „irrationale Wurzel“ des „dispositiven Faktors“ von seinen Analysen ausgeklammert. So fristet das Thema „Entrepreneurship“ in den klassischen Lehrbuchtexten noch immer ein Schattendasein. In der Tat muss konstatiert werden, dass bis heute eine geschlossene Theorie des Unternehmertums nicht vorliegt. Unternehmerisches Handeln ist so situationsabhängig, überraschend und unorthodox, dass es schwer fällt, dafür allgemeine Gesetzmäßigkeiten zu finden.

Gleichwohl gibt es seit einigen Jahren verstärkte Bemühungen, sich diesem Phänomen zumindest konzeptionell zu nähern. Davon zeugen eine Vielzahl neuer Handbücher und neu gegründeter Fachzeitschriften. Diese Arbeiten speisen sich aus unterschiedlichen Wissensquellen. Zu einem guten Teil nutzen sie Praktiken und Instrumente aus der Unternehmenspraxis, die sich dort bewährt haben. Diese Konzepte helfen, die Aufgaben einer Unternehmensgründung zu strukturieren und zu systematisieren, sowie mögliche Fallstricke zu umgehen. Zu dem gründungsrelevanten Wissen zählen ferner einige Rechtsvorschriften, wie etwa zur

Rechtsformwahl. Ergänzt werden diese Inhalte durch Forschungen aus den etablierten Basisdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, die auf die Spezifika von Unternehmensgründungen zugeschnitten werden. Auf diesen Wissensquellen baut dieses Modul auf.

Neben den Themen zur Unternehmensgründung wird in diesem Modul das angrenzende Gebiet der Unternehmensnachfolge behandelt. Die Unternehmensnachfolge ist eine besonders kritische Phase im Lebenszyklus eigentümergeführter KMU. Das Thema ist von besonderer aktueller Bedeutung, in den nächsten Jahren stehen etwa 380.000 Unternehmen in Deutschland vor dieser Herausforderung. Manche der Probleme, vor denen ein Nachfolger steht – sei es jemand aus der Familie des Übergebenden, sei es ein interner oder externer Manager – ähneln durchaus der Situation eines Gründers. So muss auch er prüfen, ob die strategische Ausrichtung des Unternehmens langfristig tragfähig ist, neue Unternehmenskontakte knüpfen und gegebenenfalls ein neues Management-Team zusammenstellen und neue Finanzierungsquellen erschließen.

Im Ganzen verfolgt dieses Modul mehrere übergeordnete Lernziele.

Sie sollen:

- lernen, die Aufgaben einer Unternehmensgründung begrifflich und sachlich abzugrenzen.
- die unterschiedlichen Gründermotive und -handlungsweisen differenzieren können.
- die für einzelne Phasen des Gründungsprozesses wichtigen Entscheidungshilfen und Rechtsvorschriften kennen lernen.
- die spezifischen Wettbewerbsvorteile von Gründungen gegenüber etablierten Unternehmen identifizieren können.
- die alternativen Formen der Gründungsfinanzierung kennen lernen, einschließlich der Besonderheiten der Finanzierung durch Risikokapital.
- lernen, was die Funktionen, der Aufbau und die Inhalte eines Business-Plans sind.
- Formen der Gestaltung der Unternehmensnachfolge und deren Vor- und Nachteile kennen lernen.

Anders als in den meisten anderen Modulen des Studiengangs wird hier der Gegenstand nach einer bestimmten Phase des Lebenszyklus eines Unternehmens unterteilt (die frühe Phase der „Geburt“ eines Unternehmens und die spätere Phase der Übergabe) und nicht nach einer Sach- oder Managementfunktion (Marketing, Personal, Organisation, Finanzierung usw.). Beide Differenzierungsformen stehen wie eine Matrix „quer“ zu einander, so dass es zu Schnittmengen mit diesen Modulen kommt (z. B. Finanzierung von Gründungen). Um die so entstehenden Dopplungen weitgehend zu reduzieren, konzentriert sich dieses Modul auf die Aspekte, die spezifisch für die jeweilige Unternehmensphase sind. Das bedeutet jedoch, dass manche Elemente aus den anderen Modulen für die hier beschriebenen Aufgabenstellungen durchaus relevant sind (etwa der Marketing Mix für den Business Plan), auch wenn sie nur am Rande erwähnt werden.

Dennoch wurde dieses Modul mit der Zielsetzung verfasst, dass es aus sich selbst heraus verständlich ist.

An einigen Stellen wurden Fallbeispiele eingefügt, um eine praxisorientierte Einführung in die Thematik zu gewährleisten. Dennoch ist es nicht das alleinige Ziel dieses Moduls, lediglich eine verdichtete Wiedergabe der vorliegenden Literatur zum Themengebiet zu liefern. Sie sollen darüber hinaus in die Lage versetzt werden, insbesondere die zitierte Ratgeberliteratur kritisch einordnen zu können. Deshalb werden Sie auch an einigen Stellen des Moduls Reflexionen zum Stand der Forschung finden.

Die einzelnen Kapitel sind weitgehend sachlogisch geordnet. Es empfiehlt sich, sie in der vorgeschlagenen Reihenfolge zu bearbeiten:

Kapitel 1 legt die begrifflichen Grundlagen zum Thema Unternehmensgründung und umreißt damit die Inhalte der folgenden Abschnitte.

Das 2. Kapitel behandelt die wichtige Frage, welche Motive Unternehmensgründer besitzen. Dies wird mit Scheins Konzept der „Karriereanker“ analysiert. Zudem erfolgt eine Einführung in die Diskussion um typische Gründereigenschaften.

Im 3. Kapitel wird ein Phasenmodell des Gründungsprozesses dargestellt. Es umfasst die Phasen der Identifikation und Bewertung einer Geschäftsgelegenheit, die Entwicklung eines Geschäftsmodells, die Akquirierung von Ressourcen, das Management des Geschäfts, die Wachstumsphase sowie die Abschöpfung des Mehrwertes.

Die Finanzierung gehört zu den größten Herausforderungen einer Unternehmensgründung. Dieser Frage ist das 4. Kapitel gewidmet. Es werden die alternativen Finanzierungsformen diskutiert und schwerpunktmäßig die Risikokapital-Finanzierung behandelt.

Im 5. Kapitel wird dargelegt, welche Funktionen ein Business Plan hat und wie dieser aufgebaut ist. Zudem wird erläutert, welche Inhalte er aufweisen sollte und welche Fehler bei der Erstellung zu vermeiden sind.

Das 6. und inhaltlich letzte Kapitel behandelt die verschiedenen Varianten der Unternehmensnachfolge und erörtert, warum dies eine solch kritische Phase in der Unternehmensentwicklung ist.

Jedes Kapitel besitzt folgenden Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- Die fett gedruckten Begriffe im Text und **Schlüsselwörter** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im **Glossar** erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten diese Fachbegriffe bei der

Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.

- **Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels bzw. Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösungsformulierung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zu Vertiefung.** Dabei handelt es sich um:
 - Lehrbücher, die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Universitätsbibliothek ausleihen können,
 - Aufsätze, die Sie im Internet finden,
 - Internetadressen, die Ihnen weitere Informationen ermöglichen.
- Während der Selbstlernphase haben Sie Gelegenheit, das Gelernte anhand von **Online-Aufgaben** auf der Lernplattform zu überprüfen. Diese haben die Funktion, Ihre verbliebenen Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Sie auf die Art der Fragestellungen in der Klausur vorzubereiten.

KAPITEL 1: BEGRIFFSERKLÄRUNG UND -ABGRENZUNG

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollten Sie

- die Bedeutung der Begriffe Entrepreneurship, Intrapreneurship und Gründungsmanagement verstehen,
- mit Schumpeters Begriff der „neuen Kombinationen“ erläutern können, dass sich eine Geschäftsidee nicht allein auf neue Produkte und Dienstleistungen beschränkt,
- und die Unterschiede zwischen einer reinen Existenzgründung und strategischem Entrepreneurship benennen können.

1 BEGRIFFSERKLÄRUNG UND -ABGRENZUNG

1.1 Die Begriffe „Gründungsmanagement“, „Entrepreneurship“ und „Unternehmertum“

Dieses Modul beschäftigt sich mit der Schaffung der Institution Unternehmung. Die Methoden, mit denen diese Aufgabe bewältigt werden kann, lassen sich unter dem Begriff „Gründungsmanagement“ zusammenfassen. Gründungsmanagement ist mit dem Themenfeld Entrepreneurship verwandt, aber nicht mit ihm identisch. Die Begriffe Entrepreneurship und Entrepreneur sind vor allem in den USA verbreitet, werden aber zunehmend auch in Deutschland gebräuchlich. Sie lassen sich zunächst mit „Unternehmertum“ bzw. „Unternehmer“ übersetzen. Ursprünglich stammt der Begriff „Entrepreneur“ aus dem Französischen und bezeichnet in etwa jemanden, der „zwischen etwas geht“. Ausgehend von seiner ursprünglichen Bedeutung unterlag dieser Begriff im Laufe der Geschichte einem Bedeutungswandel, wie Tabelle 1 zeigt:

*Tabelle 1: Die Entwicklung des Begriffs „Entrepreneur“.
Quelle: in Anlehnung an Hisrich (1985), S. 96.*

Mittelalter	Eine Person, die Verantwortung für umfangreiche Produktionsvorhaben besitzt
17. Jhd.	Eine Person, die das Risiko von Gewinn und Verlust trägt und mit der Regierung Verträge zu fest ausgehandelten Preisen schließt
1725	Richard Cantillon – Person, die Risiken trägt, die sich von der reinen Bereitstellung von Kapital unterscheiden
1803	Jean Baptiste Say – unterschied zwischen den Gewinnen des Entrepreneurs und den Gewinnen aus Kapital
1876	Francis Walker – differenzierte zwischen denen, die Finanzmittel für Zinserträge bereitstellen und denen, die Gewinn durch Managementfähigkeiten erzielen
1934	Joseph Schumpeter – der Entrepreneur als Innovator und Durchsetzer „neuer Kombinationen“
1961	David McClelland – Entrepreneur ist eine energetische Person, die eingeschränkt Risiken übernimmt
1964	Peter Drucker – Entrepreneur maximiert Geschäftsgelegenheiten
1975	Albert Shapero – Entrepreneur zeigt Initiative, organisiert soziale und ökonomische Zusammenhänge und akzeptiert das Risiko des Scheiterns
1980	Karl Vesper – Entrepreneur wird unterschiedlich von Ökonomen, Psychologen, Unternehmenspraktikern und Politikern betrachtet
1983	Gifford Pinchot – Intrapreneur ist ein Entrepreneur innerhalb eines bereits bestehenden Unternehmens
1985	Robert Hisrich – Entrepreneurship ist der Prozess, bei dem etwas Werthaltiges geschaffen wird, in dem Zeit und Engagement aufgebracht werden; Bewusstsein über die einhergehenden finanziellen, psychologischen und sozialen Risiken; Erhalt der entstehenden Anerkennung, sowohl in monetärer Form als auch in Form persönlicher Befriedigung

Die Tabelle verdeutlicht, dass der Entrepreneurship-Begriff sehr vielschichtig ist. Sie zeigt auch, dass Entrepreneurship und Unternehmertum weiter gefasst sind als Gründungsmanagement. Unternehmertum wird offenbar mit bestimmten Handlungsweisen und Eigenschaften verbunden, die bei der Entstehung eines Unternehmens wichtig sind, aber deren Bedeutung sich nicht auf diese Phase im Lebenszyklus beschränkt. Wenn dieser Aspekt besonders betont werden soll, spricht man auch von „Intrapreneurship“. Das macht deutlich, dass unternehmerisches Handeln auch in etablierten Großunternehmen von Bedeutung ist.

Intrapreneurship bei Xerox: Wie ein Großunternehmen Unternehmergeist freisetzt

Xerox ist weltweit einer der größten Kopiermaschinen-Hersteller und viele dürften in diesem Unternehmen nicht viel mehr als einen bürokratischen Riesen sehen. Obwohl dies bei einem 15 Milliarden Dollar-Unternehmen teilweise stimmen mag, hat Xerox einen besonderen Weg eingeschlagen, um zu verhindern, dass kreative Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, so wie dies einst Steve Jobs bei Apple getan hat. 1989 rief Xerox die Xerox Technology Ventures (XTV) ins Leben. Ziel dieses Tochterunternehmens ist es, Gewinne zu erzielen, indem es in vielversprechende Technologien von Xerox investiert, die ansonsten von dem Großunternehmen übersehen würden. Xerox hoffte, so die Fehler der Vergangenheit zu beseitigen. Nach Robert V. Adams, dem Präsidenten von XTV, sollte auf diese Weise ein ‚System installiert werden, mit dem verhindert werden kann, dass Technologien aus dem Unternehmen abfließen.‘ Mit einem Budget von 30 Millionen Dollar unterstützt XTV ein Duzend Gründungen, von denen bisher nur zwei scheiterten. XTV wird als eine klassische Risikokapitalgesellschaft betrieben, die frühes Gründungskapital bereitstellt und, falls nötig, weitere Investoren akquiriert. Der Geschichte der zwölf Unternehmen liest sich in vielerlei Hinsicht wie die von ‚Quad Mark‘, dem geistigen ‚Baby‘ von Dennis Stemmler, einen Xerox-Mitarbeiter seit 25 Jahren. Stemmler hatte die Idee, einen batteriebetriebenen, flachen Kopierer zu entwickeln, der in eine kleine Tasche zusammen mit einem Laptop passt. 10 Jahre lang wurde die Idee von Xerox’s ‚Operating Committee‘ nicht genehmigt. Doch die Idee wurde von XTV und der Advanced Scientific Corporation aus Taiwan finanziert, die 20 Prozent von ‚Quad Mark‘ für 3,5 Millionen Dollar erhalten hat. Wie mit allen Unternehmen, die von XTV finanziert werden, gehören 20 Prozent der neu gegründeten Unternehmen dem jeweiligen Gründer und einigen zentralen Mitarbeitern. So bleibt ein Anreiz für Mitarbeiter wie Dennis Stemmler, das Risiko zu übernehmen, um sich als „Intrapreneur“ zu betätigen und eine technologiebasierte Gründung zu verwirklichen.

Quelle: entnommen aus Hisrich/Peters (2002), S. 45.

Zu den einflussreichsten Arbeiten, die versuchen das Unternehmerische über die gesellschaftliche Funktion zu erfassen, gehören die von Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Schumpeters Ziel war es nicht, Empfehlungen für „richtiges“ Unternehmerhandeln zu liefern. Er versuchte vielmehr, den Unternehmer zu charakterisieren, um ihn in eine volkswirtschaftliche Theorie zu integrieren (was ihm nie ganz gelungen ist und einmal mehr zeigt, wie schwer er theoretisch in den Griff zu bekommen ist). Gleichwohl ist seine Kennzeichnung des Unternehmerischen noch heute nützlich. Schumpeter (1912) definierte Unternehmer als „Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind“. An dieser Definition ist zweierlei wichtig.

Zum einen liegt der Akzent auf der Durchsetzung. Zwar kann ein Unternehmer auch ein Erfinder sein, doch das ist nicht das, was ihn im Kern kennzeichnet. Zentral ist, dass er technologische Innovationen tatsächlich in marktfähige Produkte überführt und sie dann auch absetzt. Es gibt viele Beispiele für Erfindungen, die solange ungenutzt blieben, bis ein Unternehmer kam, um aus ihnen Produkte zu machen.

Zum anderen ist in der Schumpeter'schen Definition die Formulierung „neue Kombinationen“ wesentlich. Viele Gründer denken bei ihrem Vorhaben fast ausschließlich in der Kategorie neuer Produkte oder neuer Dienstleistungen und bauen Ihre Geschäftsidee allein darauf auf. Zwar sind neue Produkte und Dienstleistung ein wichtiges Beispiel für eine neue Kombination, aber keineswegs die einzige. Der Begriff „neue Kombinationen“ ist deutlich weiter gefasst. Tabelle 2 zeigt, was im Einzelnen damit gemeint sein kann. Um zu verdeutlichen, welche „neuen Kombinationen“ denkbar sind, kann auch das Instrument der unternehmensbezogenen und industriellen Wertschöpfungskette, wie es Michael Porter vorgestellt hat, herangezogen werden. Jeder grundlegende Wandel in der Struktur der Wertschöpfungskette kann als eine „neue Kombination“ betrachtet werden (wenn etwa in dem unten genannten Beispiel in der Möbelindustrie die vorgelagerte Wertschöpfungsstufe nicht mehr der Holz- sondern der Kartonagezulieferer ist).

Tabelle 2: Verschiedene Formen neuer Kombinationen im Schumpeter'schen Sinne. Quelle: eigene.

Neue Kombination	Beispiel
Neues Produkt, neue Dienstleistung	Entwicklung eines nutzerfreundlichen Heimcomputers (Apple)
Neue Erstellungsweise eines Produktes/einer Dienstleistung (Prozessinnovation)	Flohmarkt, der virtuell über das Internet organisiert ist (ebay)
Neuer Absatzmarkt	Vermarktung von Arbeitsbekleidung als Modeartikel (Carhartt)
Neue Bezugsquelle von Rohstoffen und Halbfabrikaten	Angebot für Möbel, die aus gehärteter Pappe statt aus Holz produziert sind (papperlapapp)
Neue Organisationsform	Verkauf von Hamburgern in einem Franchise-System (erstmalig White Castle)
Neue Marketing- und Vertriebsform	Backpulver, das nicht mehr lose, sondern erstmalig in bedruckten Tüten verkauft wird (Oetker)

Schumpeter (1912) weist darauf hin, dass die „neuen Kombinationen“ in der Regel die alten nicht sofort ersetzen, sondern neben sie treten. Wie aktuell diese Beobachtung ist, zeigten zuletzt die internetbasierten Gründungen. Auch sie haben in der Regel nicht die alten Geschäftsmodelle ersetzt, sondern ergänzt.

1.2 Formen der Unternehmensgründung

Neu gegründete Unternehmen lassen sich anhand verschiedener Kriterien differenzieren, etwa nach Branche, Finanzierungsform, Geografie, Größe oder Technologien. Grundsätzlich bezieht sich dieses Modul auf jede Art von Unternehmensgründung. Dies gilt mit einer Einschränkung, die hier mit dem Differenzierungskriterium des Gründungsziels erläutert werden soll. Das heterogene Feld der Unternehmensgründungen lässt sich in reine Existenzgründungen und Vorhaben, die dem strategischen Entrepreneurship zuzurechnen sind, unterteilen (vgl. Abb. 1).

Reine Existenzgründung	Strategisches Entrepreneurship
<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme eines bekannten Geschäftsmodells • auf Existenzsicherung ausgerichtet • viel Marktinformation • stärkerer operativer Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> • neues oder variiertes Geschäftsmodell • auf Wachstum ausgerichtet • wenig Marktinformation • stärkerer strategischer Fokus

Abb. 1: Formen der Unternehmensgründung

In der Regel gehören beispielsweise Handwerksunternehmen oder die freien Berufe zu den reinen Existenzgründungen. Ihr Ziel ist es, das Einkommen des Existenzgründers zu sichern, ein Wachstumspfad soll jedoch nicht systematisch beschritten werden. Es wird ein bewährtes Geschäftsmodell übernommen und der Gründer bewegt sich in einem bekannten Markt. Die Differenzierung zu anderen Wettbewerbern erfolgt über die Optimierung der operativen Tätigkeiten und nicht durch eine neue strategische Ausrichtung.

Das Gegenteil trifft auf Gründungen aus dem Bereich des strategischen Entrepreneurship zu. Gründer in diesem Bereich können zutreffend mit den Charakteristika des Schumpeter-Unternehmers beschrieben werden, sie setzen neue Kombinationen durch. Das bedeutet, sie übernehmen nicht ein bewährtes Geschäftsmodell, sondern betreten strategisches Neuland. Gründern in diesem Bereich stehen weniger Erfahrungen und Marktdaten zur Verfügung, sie sind mit einer größeren Ungewissheit behaftet. Dafür bieten sich ihnen größere Wachstumschancen. So werden 90 % der neuen Arbeitsplätze, die durch Gründungen entstehen, von den erfolgreichsten 15 % der wachstumsorientierten Gründungen geschaffen. Wenn in jüngerer Zeit Unternehmensgründern wieder verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wird, gilt dies vor allem den Gründungen aus dem Bereich des strategischen Entrepreneurship. Dieses Modul konzentriert sich ebenfalls auf die letztere Kategorie, auch wenn viele der hier behandelten Themen auch für eine reine Existenzgründung relevant sind.

Schlüsselwörter:

Entrepreneurship, Intrapreneurship, Gründungsmanagement, neue Kombinationen, reine Existenzgründung, strategisches Entrepreneurship

Aufgaben zur Lernkontrolle:

- *Nennen Sie die Unterschiede zwischen den Begriffen Gründungsmanagement, Entrepreneurship und Intrapreneurship.*
- *Warum basiert „strategisches Entrepreneurship“ nicht zwangsläufig auf einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee?*

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit:

- *Identifizieren Sie Situationen aus Ihrer Berufstätigkeit, die sich als „Intrapreneurship“ bezeichnen lassen.*
- *Blicken Sie in die Gründungsgeschichte des Unternehmens in dem Sie tätig sind. Welche Form der „neuen Kombination“ stand zu Beginn des Unternehmens im Vordergrund?*

Literatur zur Vertiefung:

- Dowling, M./Drumm, H.-J. (2002, Hrsg): Gründungsmanagement – Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaften Wachstum, Heidelberg: Springer.
- Hisrich, R.D./Peters, M.P. (2002): Entrepreneurship, 5th ed., Irwin: McGraw