

Teil 1

Tips zur Unternehmensgründung

Selbständigkeit ist mehr als Geldverdienen

Selbständiges Unternehmertum ist nichts für jedermann. Aber für denjenigen, der bereit ist, mehr zu tun als andere, der Spaß an der Leistung besitzt, der bereit ist, kalkulierbare Risiken einzugehen, der gerne seine eigenen Ideen verwirklicht und wissen will, wofür er sich anstrengt, für den kann Selbständigkeit viel mehr bedeuten, als angestellt sein.

Selbständigkeit erschöpft sich aber nicht im rein Materiellen. Selbständigkeit kann auch eine Geisteshaltung werden, die dann gekrönt wird, wenn Sie den Gedanken der Eigenverantwortlichkeit auch in der Gestaltung der Arbeitsabläufe an Ihre Mitarbeiter weitergeben. Indem Sie zum Beispiel bei der Organisation Ihres eigenen Unternehmens Rücksicht darauf nehmen, daß die Befriedigung durch die Arbeit dann am größten ist, wenn der Mitarbeiter sich nicht als kleines Rädchen im großen Getriebe fühlt, sondern einen Arbeitsvorgang komplett vom Auftragseingang bis zum Versand, vom Geldeingang bis zur Monatsbilanz, von der Warenanlieferung bis zur Endkontrolle übersehen und mitgestalten kann.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Wie schätze ich meine Gründungsaussichten realistisch ein?

Bei jeder meiner eigenen Unternehmensgründungen - bei der jüngsten genauso wie bei der allerersten - stand ich immer wieder vor einem großen Zwiespalt: Auf der einen Seite war ich von der Geschäftsidee begeistert. Ich sah die Marktlücke, sah die Vorteile, die ich den Kunden bieten konnte, sah auch die Vorteile gegenüber der Konkurrenz und die Gewinnchancen. Auf der anderen Seite war da die Angst vor dem Risiko. Die Angst, daß es nicht klappen könnte. Die Befürchtung, daß die Idee doch nicht so gut sei, die Konkurrenz stärker als erwartet und statt der erhofften Gewinne nur rote Zahlen herauskommen würden.

Vor genau dem gleichen Zwiespalt stehen Sie bei Ihrer Gründung. Auf der einen Seite brauchen Sie Begeisterungsfähigkeit, um Ihre Kunden, Geldgeber und Mitarbeiter zu überzeugen. Auf der anderen Seite kann blinder Optimismus im Geschäftsleben tödlich sein.

Zwar gibt es immer wieder ein paar Glückspilze, die sich ohne große Vorbereitung zur rechten Zeit in ein Geschäft stürzen und damit ganz groß herauskommen. Beobachtet man die Entwicklung dieser Unternehmer jedoch länger, stellt man schnell fest, daß sich glückliche Umstände nicht beliebig wiederholen lassen. Auf Dauer hat derjenige, der sich umfassend vorbereitet, der fragt und plant und testet, die größeren Erfolgchancen.

Wer fragt, bereitet sich besser vor und hat meist mehr Erfolg

"Wie kann ich sichergehen, daß meine Unternehmensgründung kein Mißerfolg wird? Wie kann ich feststellen, ob ich alle wesentlichen Punkte bei meiner Gründung berücksichtigt habe, ob der Markt hier groß genug ist, ob die Konkurrenz nicht zu stark ist ... ?"

Solche Fragen sind Kernpunkte jeder Unternehmensgründung. Denn nichts ist schlimmer als blinde Euphorie. Nichts ist bedauerlicher als Gründungen, die nur deshalb scheitern, weil ein paar wesentliche Fragen vorher nicht geklärt wurden.

Nicht auf alle Fragen werden Sie eindeutige oder befriedigende Antworten bekommen. Erfolg garantieren kann keiner. Wie Märkte sich in Zukunft entwickeln werden, darüber gibt es immer unterschiedliche Ansichten.

Unterschiedliche Beurteilungen sind ganz normal

Als ich 1979 in der "Geschäftsidee" zum ersten Mal ein Unternehmenskonzept über Computerläden veröffentlichte, wurde ich von vermeintlichen Branchenkennern ausgelacht: "Computerläden werden sich in der Bundesrepublik Deutschland nie durchsetzen. Das ist wieder einmal so eine amerikanische Geschäftsidee, die in Deutschland keine Chancen hat. Bei uns werden dieselben Leute die neu aufkommenden Mikrocomputer an Büros verkaufen, die auch jetzt schon den Büros die anderen Maschinen liefern, nämlich die Büromaschinen-Händler. Spezielle Computerläden werden deshalb gar keine Chancen haben."

Damals gab es gerade zehn Computerläden in Deutschland, die alle erst kurz vorher aufgemacht hatten. Heute gibt es weit über 30.000 Softwarehäuser und Dienstleistungsunternehmen, die sich in der EDV-Branche spezialisiert haben.

Genauso eine Fehleinschätzung, nur diesmal in positiver Übertreibung, war das Anpreisen von Bildschirmtext (später Datex-J, heute T-Online) als "neuem, revolutionärem Informationsmedium", bei dem sich vermeintliche Experten aus Beratungsfirmen nur so überschlugen. Doch statt der bereits für Ende 1985 erwarteten 1 Millionen Bildschirmtext-Teilnehmer gab es damals keine 20.000. 1997 lag die Zahl bei 2 Millionen Nutzern, die jedoch auch benutzerfreundlicher über das Internet auf die Daten zugreifen konnten.

Glauben Sie, Paul Getty hätte seine Nachbarn gefragt, ob er ein neues Unternehmen gründen soll?

Wenn Sie sich im Freundes- und Bekanntenkreis, bei Behörden, Kammern, Verbänden, Banken und anderen Einrichtungen nach den Chancen für eine bestimmte Geschäftsidee erkundigen, wird es Ihnen ähnlich ergehen: Sie werden sehr unterschiedliche Meinungen zu hören bekommen.

Die meisten Bundesbürger wollen sich gar nicht selbständig machen. Wenn Sie nun überschwenglich von Ihren Selbständigkeitsplänen erzählen - was glauben Sie, wie andere darauf reagieren werden? Bewunderung, Neid, Enthusiasmus, Kritikelei und viele andere Reaktionen habe ich schon erlebt. Nüchterne, neutrale Reaktionen sind die Ausnahme. Darauf sollten Sie vorbereitet sein.

Entscheiden müssen Sie selbst

Bücher wie dieses, Loseblatt-Nachschlagewerke, Fachmagazine,

Unternehmensberater, Kammern, Verbände, Banken - sie alle können Ihnen Entscheidungshilfen geben. Keiner kann aber Erfolg garantieren. Und vor allem: Die Entscheidung müssen Sie selbst treffen.

Ein kluger Ökonom, Ludwig von Mises, hat einmal formuliert: "Unternehmer sein heißt, eine differenzierte Sicht der Zukunft zu haben." Nicht das nachplappern, was alle anderen sagen, nicht dem vermeintlichen Geschäft mit den neuen Medien nachlaufen, weil alle Zeitungen davon voll sind, nicht eine Videothek aufmachen, weil alle Stammtischbrüder erzählen, da sei es immer so voll, da müsse ein "Schweinegeld" verdient werden, sondern sich seine eigene Meinung bilden, eben eine eigenständige, andere, differenzierte Sicht zu haben, das bedeutet Unternehmergeist.

Zum Unternehmersein gehört auch immer die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Große und kleine. Denn wer nichts wagt, kann auch nichts gewinnen. Aber: Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen Unternehmern und Spielern. Gute Unternehmer gehen nur kalkulierbare Risiken ein. Aus unternehmerischer Risikofreude darf nicht Leichtsinn oder gar Tollkühnheit werden.

Nur kalkulierbare Risiken eingehen

Geschäftsideen mit geringem Risiko sind nicht unbedingt die besten Geschäftsideen. Denn es kommt nicht allein auf das Risiko an, sondern auf das Verhältnis von Chancen zu Risiken. Bei meinen eigenen Unternehmungen trachte ich stets danach, das Risiko zu optimieren, nicht notwendigerweise, es zu minimieren.

Es verhält sich ähnlich wie bei Geldanlagen. Mitte 1998 bekamen Sie etwa folgende Zinssätze:

- Sparbuch (3 Mon. Kündigungsfrist) 1,5 Prozent
- Festgeld (3 Mon. Kündigungsfrist) 3,0 Prozent
- Anleihen deutscher Kreditinstitute 4,5 Prozent
- Venezuela-Anleihe (4 Jahre) 8,25 Prozent

Die größten Chancen, die höchste Rendite bietet die Anleihe des südamerikanischen Schuldners. Warum? Weil sie ein erhöhtes Risiko aufweist.

Beim Sparbuch, beim Festgeld und bei Anleihen deutscher Kreditinstitute ist das Risiko überall gleich: Für die Gelder haften deutsche Kreditinstitute, von denen zwar hin und wieder einmal eine Pleite macht, die aber insgesamt als recht sicher gelten und einem gemeinsamen Einlagensicherungsfonds angeschlossen sind.

Bei gleichem Risiko bieten sich aber unterschiedliche Chancen. Wer weiß, daß er durch einen einfachen Anruf bei seinem Filialleiter ab einer bestimmten Summe (meist 10.000 DM) aus seinem Sparguthaben Festgelder machen kann, der bekommt sein Wissen vergoldet, nämlich etwa doppelte Zinsen.

Wer plant, wer sich längerfristig festlegen kann, bekommt mit Anleihen sogar noch weit höhere Zinsen. Planung macht sich klar bezahlt.

Bei gleichem Risiko können Sie also durch Wissen und durch Planung Ihre Chancen (Rendite) erhöhen. Ähnlich verhält es sich bei Unternehmensgründungen.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Vier Möglichkeiten, das unternehmerische Risiko zu reduzieren

Bei der Verwirklichung von Geschäftsideen empfehle ich vier Möglichkeiten, das unternehmerische Risiko zu reduzieren:

1. Informieren, um das Risiko zu reduzieren

Genau wie bei der Geldanlage bedeutet Wissen auch bei der Unternehmensgründung mehr Gewinn und reduziertes Risiko. Wer sich schlau macht, wer günstige Einkaufsquellen ausfindig macht, kann manche DM sparen.

Lesen Sie deshalb vor Ihrer Gründung soviel wie möglich an Marktstudien, Unternehmenskonzepten, Büchern, Loseblattwerken und Fachzeitschriften über Ihre Geschäftsidee und die Märkte drumherum.

Sehr zu empfehlen ist auch ein Volontariat. Stellen Sie sich vor, Sie wollten ein Laserdruck-Center in Heidelberg eröffnen. Um praktische Erfahrungen mit dieser neuen Geschäftsidee zu sammeln, wenden Sie sich an bestehende Unternehmen und fragen, ob Sie ein paar Wochen ohne Gehalt mitarbeiten dürfen. Geschäfte, die Konkurrenz wittern, werden Sie kaum volontieren lassen. Aber ein Laserdruck-Center in München zum Beispiel, das auch nicht im entferntesten an eine Filiale in Heidelberg denkt, läßt Sie wahrscheinlich mitarbeiten.

Da Sie schon mit unternehmerischen Augen mitarbeiten, gewinnen Sie auch in kurzer Zeit entscheidende Informationen: ob Sie besser einen Apple- oder einen Canon-Laserdrucker nehmen, wieviel Prozent der Rechnungen angemahnt werden müssen, worauf Sie bei der Einstellung Ihrer eigenen Mitarbeiter achten sollten und vieles andere mehr.

2. Planen, um das Risiko zu reduzieren

Das Wort "planen" hat im Deutschen immer noch einen üblen Beigeschmack. Es klingt so sehr nach Planwirtschaft, nach genau dem Gegenteil dessen, was Sie mit Ihrer Gründung erreichen wollen.

Wenn ich hier von "planen" schreibe, dann meine ich nicht Planwirtschaft, sondern das Wort bedeutet für mich soviel wie

- vorbereiten und
- durchdenken.

Also: planen = vordenken.

Nicht das Endergebnis, der Plan, ist wichtig, sondern die gedankliche Vorbereitung. Untersuchungen in den USA haben ergeben, daß Unternehmer, die planen, im Regelfall erfolgreicher sind als solche, die es nicht tun.

Aber nicht etwa, weil die Planung 100prozentig eintrifft. Von der ursprünglichen Planung verwirklicht sich nicht sonderlich viel. Planwerte

werden unterschritten und überschritten. Aber das ist auch nicht so wichtig. Entscheidend ist, daß der Gründer sich vorbereitet hat.

Am wirkungsvollsten ist es, die eigenen Planungen in einem schriftlichen Unternehmensplan festzuhalten. Dies hat zwei Gründe:

- Damit Sie selbst vorbereitet sind.
- Damit Sie Ihre Geldgeber überzeugen.

Gerade bei der Suche nach Geldgebern wirkt ein schriftlich ausgearbeiteter Unternehmensplan, Ihr persönliches Unternehmenskonzept, oft Wunder.

Wie Sie den Unternehmensplan am besten aufbauen, was hineingehört (persönlicher Lebenslauf, Kurzdarstellung der wichtigsten Mitarbeiter, wie Sie sich von der Konkurrenz abheben wollen usw.), was Sie besser weglassen, wie umfangreich ein Unternehmensplan sein sollte, warum Sie ihn für den Geldgeber am besten in einer bestimmten Technik abfassen - all diese Fragen hier zu beantworten, würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Deshalb der Hinweis auf eine praktische Darstellung:

Literaturtip:

"Geschäftspläne - Voraussetzung für erfolgreiche Kapitalbeschaffung" von Uwe Struck, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

3. Simulieren, um das Risiko zu reduzieren

Simulieren bedeutet: "Was passiert, wenn . . . Überlegungen anstellen. Zum Beispiel:

- Was passiert, wenn nur 80 Prozent der angenommenen Kunden kommen?
- Was passiert, wenn die Kunden durchschnittlich erst nach sechs statt nach vier Wochen bezahlen?
- Was passiert, wenn das Geschäft so floriert, daß ich größere Geschäftsräume benötige?

4. Testen, um das Risiko zu reduzieren

Bei meinen eigenen Unternehmen teste ich, wo immer möglich. Ich habe noch kein Unternehmen gesehen, das zuviel getestet hat, nur Unternehmer, die zuwenig testen.

Was können Sie bei Ihrer Gründung testen?

Nachfrage

Stellen Sie sich vor, Sie wollten sich mit der Geschäftsidee "Informationsmakler" selbständig machen. Bevor Sie Ihre Stelle kündigen, sich für 30.000 DM eine große Computeranlage holen, ein großes Büro anmieten und drei Sekretärinnen einstellen, testen Sie erst einmal, ob überhaupt genügend Nachfrage vorhanden ist und ob Sie die Dienstleistung "Informationsmakeln" verkaufen können. Sprechen Sie mit größeren Unternehmen der Umgebung. Inserieren Sie mal in der Tageszeitung und im Mitteilungsblatt Ihrer IHK, um zu sehen, was überhaupt an Resonanz kommt.

Standort (falls flexibel)

Wenn Sie sich in den Sommerferien unternehmerisch betätigen wollen, indem Sie Fototeller in Urlaubsgebieten verkaufen, testen Sie: Ist Travemünde als Standort besser als Westerland auf Sylt? Besser vor dem Kaufhof (hohe

Miete) oder am Marktplatz (niedrige Miete, aber auch weniger Passanten)?

Preis

Verkaufen Sie besser drei Portrait-Ansichtskarten für 10 DM oder vier für 15 DM oder fünf für 20 DM? Bei welchem Preis erzielen Sie den höchsten Gewinn?

Werbung

Wo bringt die Anzeige mehr? In der Tageszeitung oder im Anzeigenblatt? Versandhändler haben es da einfach. Die geben einfach unterschiedliche Kennziffern im Coupon an und können so messen, welcher Werbeträger mehr Erfolg bringt.

Aber auch als Einzelhändler können Sie Werbung meßbar machen. Schreiben Sie in die Anzeige in der Tageszeitung unter die Telefonnummer "Fragen Sie nach Frau Müller" und in die Anzeige im Anzeigenblatt "Fragen Sie nach Frau Schmitz". Dann legen Sie neben das Telefon eine Strichliste und halten fest, wer häufiger verlangt wird.

Produktvarianten/verschiedene Dienstleistungsformen

Stellen Sie sich vor, Sie machen einen Computer-Reparaturdienst auf. Welches Dienstleistungsangebot kommt besser an, welches bringt mehr Gewinn? 4-Stunden-Service (wie bei IBM für den Kunden die Garantie, daß innerhalb von vier Stunden nach Störungsmeldung ein Techniker beim Kunden ist) oder 24-Stunden-Service?

Beim 24-Stunden-Service müssen Sie nicht so viele technische Mitarbeiter beschäftigen, weil Sie ja 24 Stunden Zeit haben, auch bei Urlaubs- und Krankheitsausfällen und mehreren Kundenanrufen gleichzeitig, um ein bißchen zu jonglieren. Beim 4-Stunden-Service müssen Sie mehr Techniker einstellen, können dafür aber auch mehr Geld verlangen.

Zweiter Test: Lohnt sich Bring-Service (der Kunde bringt Ihnen den defekten PC in die Werkstatt, dafür zahlt er auch nur einen reduzierten Wartungspreis) oder Full-Service (Reparatur beim Kunden) mehr?

Wie können Sie sinnvoll testen?

Produkt bzw. Dienstleistung selbst kaufen bzw. nutzen

Der erste Schritt beim Testen ist, das Produkt, das Sie verkaufen wollen, oder die Dienstleistung, die Sie anbieten wollen, selbst einmal zu kaufen bzw. zu nutzen. Das klingt so selbstverständlich. Aber in rund 10 Prozent aller Gründungsvorbereitungen stelle ich fest, daß über Produkte/Dienstleistungen gesprochen wird, die der Gründer gar nicht persönlich kennt. Deshalb zuallererst: selbst kaufen, selbst nutzen!

Anderen zeigen

Der zweite Schritt: Zeigen Sie Freunden und Bekannten das Produkt. Wichtig ist dabei die richtige Fragestellung. Nicht: "Glaubst Du, daß diese Fototeller ein gutes Geschäft sein können?" Sondern: "Wieviel scheint dir so ein Fototeller wert zu sein, 30 oder 40 DM?"

Die Macht der Kleinanzeige

Testen Sie Ihren potentiellen Absatzmarkt mit Anzeigen. Solche Tests müssen gar nicht teuer sein. Kleinanzeigen bringen oft bessere Ergebnisse als große Anzeigen oder aufwendige Marktforschungen. Als ich das Unternehmenskonzept "Private Banksafe-Vermietung" verwirklichen wollte, waren mir die 2,5 Millionen DM Startkapital für einen Neubau zuviel. Ich wollte mein Risiko reduzieren und einen Saferaum mieten, den früher einmal

eine Bank oder eine ähnliche Institution genutzt hatte. Statt eines Millionenneubaus am liebsten nur 5.000 DM Monatsmiete. Ob es einen solchen Saferaum zu mieten gab, wußte ich nicht. Aber einen Test war es mir allemal wert. Also gab ich in ein paar Tageszeitungen Kleinanzeigen auf. Und siehe da, in einer Stadt bin ich fündig geworden. Ein wunderschöner Tresorraum, modernste Sicherungsanlagen für nur 18 DM Miete pro Quadratmeter. Die Macht der Kleinanzeige!

Befragen

Was den Unternehmer vom Erfinder unterscheidet, ist das Verkaufen. Wenn Sie als Unternehmer erfolgreich sein wollen, müssen Sie verkaufen, müssen Sie rausgehen, auf andere Menschen zugehen, ihnen Nutzen bieten.

Sie können das beste Produkt der Welt haben. In unserer heutigen Zeit, wo der Kunde König ist, schlägt sich trotzdem keiner bis zu Ihrer Haustür durch. Sie müssen bekanntmachen, was Sie anzubieten haben. Ob Ihnen dieses unternehmerische Verkaufen liegt, können Sie hervorragend testen, indem Sie schon mal vor der Selbständigkeit Ihre zukünftigen Kunden befragen.

Dabei und auch in der Gründungsphase können Sie die Tatsache, daß Sie ein Unternehmensgründer sind, übrigens hervorragend als Verkaufsargument nutzen. Im heutigen Zeitalter des Zweifels kommt es nämlich darauf an, dem Kunden einen Grund zu geben, warum er bei Ihnen kaufen soll. Ein niedriger Preis allein macht den Kunden nur stutzig. Er will wissen, warum Sie preiswerter sein können. Seine Angst, er würde den niedrigeren Preis mit schlechterer Qualität bezahlen, müssen Sie ausräumen. Da können Sie sehr geschickt verkaufen, daß Sie als Gründer mehr leisten müssen, um überhaupt ins Geschäft zu kommen. Daß Sie erst einmal etwas niedrigere Preise bieten müssen. Daß diese Preise aber nicht weniger Qualität bedeuten, sondern Sie sich als Gründer im Gegenteil besonders anstrengen müssen.

Prototyp / Nullnummer

Bevor Sie in Millionenaufgaben einer technischen Neuerung schwelgen, lassen Sie erst einmal einen Prototyp bauen. Damit stellen Sie erstens fest, ob sich die Neuerung überhaupt herstellen läßt, und Sie erzielen zweitens bei Befragungen ein erheblich aussagekräftigeres Ergebnis, wenn Sie etwas zum Anfassen vorzeigen.

Bei Verlagsobjekten bietet es sich an, eine Nullnummer zu erstellen. Bevor Sie Zehntausende DM in ein Auto-Anzeigenblatt investieren, stellen Sie erst einmal eine Ausgabe mit geringer Seitenzahl und in geringer Auflage zusammen, die nur zum Vorzeigen dient. Wenn Sie damit Autohäuser, Tankstellen und andere mögliche Anzeigenkunden besuchen, stellen Sie sehr schnell fest, wie Ihr Projekt ankommt.

Nebenberuflicher Start

Testweises Vorgehen bedeutet auch, unter Umständen erst einmal nebenberuflich zu starten. Wenn das Geschäft nicht so läuft, wie Sie es sich vorgestellt haben, haben Sie immer noch Ihre Arbeitsstelle und können sich in einem anderen Geschäft versuchen. Erst wenn das Geschäft einen bestimmten Umfang angenommen hat, machen Sie sich hauptberuflich selbständig. So können sie Ihr Risiko erheblich reduzieren.

Bitte schreiben Sie hier Testmöglichkeiten für Ihre eigene Gründung auf:

Was testen:

1. Nachfrage
2. Standort
3. Preis

4. Werbemittel
5. Produktvarianten/verschiedene Dienstleistungen

Bitte schreiben Sie hier Testmöglichkeiten für Ihre eigene Gründung auf:

Wie testen

1. Produkt bzw. Service selbst kaufen/nutzen
2. Anderen zeigen (im Freundes- und Bekanntenkreis vorführen)
3. Inserieren (Die Macht der Kleinanzeige)
4. Befragen
5. Prototyp/Nullnummer (Verlagsbereich)

Literaturtip:

NebenJobs - Erfolgreich nebenberuflich Geld verdienen, Informationsdienst,
Verlag Norman Rentrop, Bonn

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Wie riskant ist es wirklich, sein eigener Chef zu werden?

Erfolgsgarantien gibt es für Unternehmer nicht. Wer sich selbständig macht, kann zwar wesentlich mehr erreichen als ein Angestellter, Beamter oder Arbeiter, er muß aber auch das unternehmerische Risiko tragen. Wenn es schiefgeht, ist nicht nur der eigene Arbeitsplatz futsch, sondern meist auch Ersparnisse und viel Herzblut. Nur sich selbst verantwortlich zu sein, diese Eigenverantwortung macht eben den Reiz, aber auch das Risiko des Unternehmertums aus.

Über die Höhe des unternehmerischen Risikos kursieren allerdings die wildesten Gerüchte. Da es leider noch keine amtliche Statistik über Unternehmensgründungen in der Bundesrepublik Deutschland gibt, tauchen immer wieder Mutmaßungen und Spekulationen auf, die an der Wirklichkeit weit vorbeigehen.

Jeder angehende Malermeister weiß zwar, daß nur knapp drei von vier Kandidaten die Meisterprüfung bestehen. Auch angehenden Wirtschaftsprüfern ist bekannt, daß nur jeder zweite Prüfling das schwere Wirtschaftsprüferexamen im ersten Anlauf schafft.

Was schätzen Sie aber, wie viele von 100 angehenden Unternehmern nach der kritischen Aufbauphase von meist vier bis fünf Jahren Erfolg haben? Als ich diese Frage in meinen Seminaren stellte, bekam ich Antworten von 5 bis 90 Prozent. Die meisten schätzen die Erfolgsquote auf weniger als 33 Prozent.

So gering ist der Erfolg zum Glück aber nicht. Auch wenn eine amtliche Statistik fehlt, so können doch einzelne IHKs aufgrund ihrer Erfahrungen und eigener Untersuchungen Auskunft geben.

Eine Umfrage des Verlags Norman Rentrop, gerichtet an die Industrie- und Handelskammern, läßt sich wie folgt zusammenfassen:

Nach den kritischen vier Jahren der Aufbauphase existieren über alle Branchen bundesweit betrachtet noch ca. 57,5 Prozent aller neu gegründeten Unternehmen.

In der Tabelle auf der nächsten Seite finden Sie eine Aufgliederung der Gründungsaussichten nach Branchen. Hier wird deutlich, daß es regional betrachtet schon einige Unterschiede gibt. Sie können sich im Einzelfall an Ihre zuständige IHK wenden, um in Erfahrung zu bringen, wie die Lage in Ihrer Region aussieht.

Bitte beachten Sie auch, daß die vorliegenden Zahlen zur Gewerbeabmeldung nicht zwingend auf eine Unternehmensaufgabe schließen lassen, sondern oftmals nur durch Eigentümerwechsel oder Standortverlagerung erhöht werden.

Gründungsaussichten nach Branchen

IHK-Bezirk IHK-Bezirk
Aschaffenburg Schwerin

Gaststätten 40 % k. A.
(Schwerin: enthalten in Dienstleistungen)
Sonstige Dienstleistungen 65 % 50 %
(Büro-Services, Beratung, Makler, Werbung u. a.)
Handel 50 % 47 %
Baugewerbe k. A. 30 %
Kredit- und Versicherungs- 40 % 37 %
gewerbe
Verarbeitendes Gewerbe 60 % 58 %
Produzierendes Gewerbe 60 % 58 %
Verkehrsgewerbe 45 % 56 %
Reisegewerbe 55 % k. A.
(Schwerin: enthalten in Handel)
Land- und Forstwirtschaft k. A. 62 %

Gesamt 52 % 48 %

Die Angaben in dieser Tabelle beruhen auf eigenen Angaben der Industrie- und Handelskammern, ermittelt durch Studien und Erfahrungswerte.

Auf der Suche nach neuen Marktlücken

Eine bemerkenswerte Zahl fand sich in einem Geschäftsbericht der Siemens AG: 53 Prozent aller Produkte, die die Münchner Firma vertrieb, hatte es vor fünf Jahren noch nicht gegeben. Mehr als die Hälfte aller Produkte hatte sie also neu hinzugenommen.

Wenn selbst bei einer Traditionsfirma wie Siemens keineswegs an traditionellen Produkten festgehalten, sondern immer wieder Neues ins Sortiment aufgenommen wird, dann unterstreicht das eines: Wer Erfolg haben will, muß stets auf der Suche nach neuen Geschäftsideen (neuen Produkten und neuen Dienstleistungen) bleiben.

Früher war das anders. Da konnte eine einzige Geschäftsidee oft jahrzehntelang den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Doch heute verändern sich die Märkte schneller. Computer, Video und andere neue Technologien lassen innerhalb weniger Jahre neue Branchen entstehen und alte vergehen. Der Ölpreis und der Dollarkurs sinken oder steigen täglich,

und mit ihnen verändern sich auch die Wettbewerbschancen vieler Unternehmen.

Diese ständigen Veränderungen bringen aber nicht nur Probleme mit sich, sondern sie schaffen gleichzeitig auch neue Marktchancen. Man muß sich nur kurzfristig umstellen können. Und das gilt nicht nur für Großunternehmen wie Siemens, sondern auch und gerade für mittelständische Unternehmer und Existenzgründer.

Manche meinen zwar, aufgrund der vielen Marktänderungen gäbe es heute nur noch kurzlebige Modewellen. Aber auch das wäre gar nicht so problematisch. Schließlich lebt der gesamte Textilhandel von Modewellen, und zwar nicht schlecht. C & A, Leffers und viele andere Unternehmen erzielen sogar erstaunlich hohe Gewinne. Entscheidend ist nur, daß man Modewellen nicht fälschlicherweise für ein Jahrhundertgeschäft hält. Sondern an der Welle mitverdient, solange sie läuft, und rechtzeitig neue Produkte und Dienstleistungen sucht.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Welche Branchen bieten die besten Aussichten?

Die beiden im vorigen Abschnitt aufgeführten Studien enthalten aufschlußreiche Zahlen, wie die Erfolgsquoten in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und Branchen aussehen.

Anzumerken ist jedoch, daß durch spezifische regionale Unterschiede die Gründungsaussichten in einigen Regionen von den hier beispielhaft gewählten Bezirken abweichen.

Die Erfolgsquote im Gastronomiebereich liegt im Bezirk Aschaffenburg mit 40 Prozent deutlich unter dem Durchschnitt. Die erfolgreichsten Gründungen liegen mit 65 Prozent im Wirtschaftssektor sonstige Dienstleistungen.

Da in Schwerin der Bereich Gaststätten mit zu den sonstigen Dienstleistungen gerechnet wird, erreicht dieser Wirtschaftszweig nur einen Wert knapp über dem Durchschnitt.

Auch andere Kammern können in ihrem Bezirk den bundesweit zu beobachtenden Trend zu den Dienstleistungen bestätigen. Gründe hierfür sehen die Industrie- und Handelskammern u. a. in unausgeschöpften Markt- und Gewinnchancen sowie im häufig geringen Kapitalbedarf in dieser Branche. Unterstützt wird diese Entwicklung auch durch die zunehmende Auslagerung von industrienahen Dienstleistungen (Outsourcing).

Der Handel, sowohl Einzelhandel als auch Großhandel, erzielt in beiden Bezirken leicht unterdurchschnittliche Ergebnisse.

Kredit- und Versicherungsgewerbe hingegen gehören mit 40 und 37 Prozent in beiden Bezirken zu den eindeutigen Verlierern in diesen Regionen.

Erfolgversprechend sind auch die Gründungen in den Bereichen verarbeitendes

und produzierendes Gewerbe. Mit 58 Prozent liegen diese Branchen in Schwerin sogar an der ersten Stelle.

Im Verkehrsgewerbe treten hier angesprochene regionale Differenzen auf: So liegen die Erfolgsaussichten in Aschaffenburg 7 Prozentpunkte unter dem Durchschnittswert, während in Schwerin die Erfolgsquote um 8 Prozentpunkte höher liegt als der Durchschnitt aller Branchen.

Das Reisegewerbe liegt in Aschaffenburg mit 55 Prozent leicht über dem Durchschnitt. Mit Reisegewerbe sind hier nicht etwa Reisebüros, sondern Reisegewerbetreibende gemeint, die auf Messen und Märkten oder im Straßenverkauf "reisend" tätig werden. In Schwerin wird dieser Bereich dem Handel zugeordnet.

Aber man liest so viel von der Pleitewelle

Die Zahl der Konkurse und Vergleichsverfahren erreichte 1985 im damaligen Bundesgebiet mit 18.876 einen neuen Höchststand. Deshalb wird heute noch von der Pleitewelle gesprochen. 1997 stieg die Zahl sogar auf 24.212 in den alten und 9.186 in den neuen Bundesländern, insgesamt also 33.398. Diese sogenannten Insolvenzzahlen erfaßt das Statistische Bundesamt laufend und veröffentlicht sie monatlich. Die Zahl der Unternehmensgründungen wurde vom Statistischen Bundesamt jedoch erstmals für 1996 ermittelt. Kein Wunder, daß man deshalb in der Presse viel häufiger von Pleiten als von Gründungen gelesen hat.

Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung ermittelt bereits seit 1980 die Zahl der Existenzgründungen aufgrund von Hochrechnungen. Beachtliches Ergebnis für 1997: 531.000 (1996: 502.000) Neugründungen, davon 92.000 in den neuen Bundesländern.

Hochrechnungen sind deshalb notwendig, weil in den achtziger Jahren einige Bundesländer die Gewerbeanmeldungen gar nicht gezählt haben. Inzwischen liegen zwar die Daten aller Länder vor, die jahrelange Erfahrung zeigt aber, daß gewisse Korrekturfaktoren mit in die Berechnung einfließen müssen. Denn nicht jede Gewerbeanmeldung ist gleich eine Existenzgründung. Rechtsformänderungen bestehender Unternehmen führen oft zu Abmeldungen und wieder neuen Anmeldungen. Manch einer meldet auch nur ein Gewerbe an, um billig im Großhandel einkaufen zu können oder um Provisionen zu kassieren, wenn er der Verwandtschaft Versicherungen verkauft. Aufgrund von Schätzgrößen, die in den früheren Untersuchungen ermittelt wurden, wird das Ergebnis von den Bonner Wissenschaftlern um solche Nicht-Existenzgründungen bereinigt.

Die Gründungswelle ist erheblich größer: 16mal mehr Gründungen als Pleiten

Mit 531.000 Gründungen gegenüber 33.000 Pleiten gab es 1997 fast 16mal mehr Gründungen als Pleiten. Aus mehreren Gründen ist ein Vergleich beider Zahlen aber nur bedingt sinnvoll:

- Pleiten (Insolvenzen) betreffen alle Unternehmen, nicht nur Gründungen.
- In den Pleiten sind nicht nur Unternehmenspleiten enthalten, sondern auch Konkurse und Vergleichsverfahren von Privatleuten, die nie unternehmerisch tätig waren.
- Der Anstieg der Pleiten ist zum Teil begründet im Trend zur GmbH als Rechtsform (GmbHs gehen häufiger pleite als Personengesellschaften, bei denen der Eigentümer persönlich voll haftet).
- Aufgrund von geänderten Vorschriften treiben heute die

Sozialversicherungsträger Unternehmen bei Beitragsrückständen schneller in die Pleite als früher.

- Ebenfalls wegen geänderter Vorschriften und Rechtsprechung der Arbeitsgerichte stellen heute viele Pleitiers die Überlegung an: Ein Konkurs ist viel billiger als ein Sozialplan, um die Belegschaft abzubauen. Das war früher anders.

Insgesamt mehr Gründungen als Schließungen: Unternehmerlücke wird wieder geschlossen

441.000 Unternehmen wurden 1997 geschlossen: aus Altersgründen, wegen Krankheit, zur Konzentration oder wegen Unrentabilität. Nur ein Bruchteil davon sind pleite gegangene Unternehmen. Die meisten Unternehmer vererben, verkaufen, schließen oder konzentrieren "still", ohne durch Überschuldung oder wegen Zahlungsunfähigkeit ihre Geschäftspartner und Kunden zu schädigen.

Stellt man der Zahl der Unternehmensschließungen, die ebenfalls das Institut für Mittelstandsforschung aufgrund von Hochrechnungen ermittelte, die Zahl der Gründungen gegenüber, so ergibt sich für 1997 ein Gründungsüberschuß von 90.000 Unternehmen.

Daß fast so viele Unternehmen schließen wie neue aufmachen, spricht nun aber nicht etwa dafür, daß Gründungen "eh keinen Erfolg haben", sondern hängt damit zusammen, daß kein Unternehmen ewig besteht. Selbst die florierenden, auf Gold gebetteten Unternehmen des Herrn Krösus (ca. 595 bis 547 v. Chr.) mußten eines Tages schließen. Auch die Firma der Fugger, die zu ihrer Glanzzeit Filialen in der gesamten damals bekannten Welt besaß, gibt es heute nicht mehr in der ursprünglichen Form. Irgendwann taucht deshalb jedes Unternehmen einmal als Unternehmensschließung in der Statistik auf. Ob es nun mehr Schließungen als Gründungen (Unternehmerschwund) oder mehr Gründungen als Schließungen (Unternehmerblüte) gibt, hängt von vielfältigen Umständen ab.

Noch bis 1975 gab es mehr Unternehmensschließungen als Neugründungen. Das führte zu der vielbeklagten Unternehmerlücke in der Bundesrepublik Deutschland. Noch 1966 gab es über 3 Millionen Selbständige, 1976 nur noch 2,4 Millionen.

Daß es 1997 wieder 90.000 mehr Gründungen als Schließungen gab, ist deshalb ein enormer Fortschritt. Und gerade die wirtschaftlich unsichere Gesamtlage ist es, die diesen neuen Gründerboom auslöste. Vor dem Hintergrund von Lean Management in der Wirtschaft, Auslagerung von Unternehmensleistungen und Arbeitslosigkeit werden mehr und mehr betroffene Arbeitnehmer in der Not erfinderisch und innovativ. Denn selten war die Gelegenheit günstiger, ein eigenes, kleines Unternehmen zu gründen. Wohlwollendes Klima bei Banken und anderen Geldgebern, großzügige staatliche Fördermittel und günstige Preise erleichtern den Start. Man darf sich nur nicht von der weitverbreiteten Panikmache anstecken lassen. Während alle Welt über gesättigte Märkte, steigende Konkurrenz und schwieriger werdende Zeiten klagt, läßt sich mit Unternehmergeist, persönlichem Einsatz und der richtigen Geschäftsidee mehr Geld verdienen als je zuvor.

Die vier häufigsten Gründe, sein eigener Chef zu werden

1. Selbstbestimmung
2. Finanzielle Unabhängigkeit
3. Politischer Einfluß
4. Mehr Freizeit

Die vier häufigsten Gründe dagegen

1. Zuwenig Geldmittel
2. Falsche Geschäftsidee
3. Keine Eignung als Unternehmer
4. Unehrlliche Mitarbeiter

Quelle: Umfragen des emnid-Instituts im Auftrag der "Geschäftsidee" 1991 und 1994

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Wer ist als Unternehmer geeignet?

"Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen." So lautet Artikel 12, Absatz 1, Satz 1 des Grundgesetzes. Dazu gehört auch das Recht, sich selbständig zu machen.

Nun mischt sich der Staat durch scheinbar wohlgemeinte Hilfen für Existenzgründer aber ganz schön in den Wettbewerb unter Unternehmensgründern und zwischen Gründern und Unternehmern ein. Der Staat bevorteilt einzelne Gründer durch Zinsgeschenke, Zuschüsse, Plätze in Technologiezentren usw., statt mit demselben Geld die Steuern zu senken und damit alle Gründer zu belohnen, die tüchtig wirtschaften.

Bisher fördert der Staat ziemlich eindeutig die risikoärmsten Gründungen. Ob das zugleich die chancenreichsten sind, wird immer mehr bezweifelt. Unter anderem auch deshalb sucht der Staat nach Maßstäben, wie er sein Geld verteilen soll. In mehreren von Ministerien bezahlten Untersuchungen wurde der Frage nachgegangen, wer als Unternehmer geeignet sei. Doch viel gebracht haben die staatlich finanzierten Studien nicht, außer solch tiefeschürfenden Erkenntnissen wie: "Wer in der Schule Klassenbester war, wird ein besserer Unternehmer als andere."

Selbst Reinhard Mohn (er machte Bertelsmann zum zweitgrößten Medienkonzern der Welt), bekannt dafür, nur die besten Hochschulassistenten als Führungsnachwuchs zu holen, mußte zugeben: "Es ist uns zwar gelungen, unsere Akademiker dem Idealbild des mittelständischen Unternehmers zu nähern, erreicht haben wir es aber nicht."

Auch amerikanische Forschungen sind da nicht besser. Die absurdeste Studie, die ich las, war eine US-Doktorarbeit. Danach sollen sich angeblich Menschen mit blauen Augen und mehr als 1,80 Meter Körpergröße signifikant besser zum Unternehmer eignen als andere.

Entscheiden kann nur der Markt

Ob jemand geeignet ist, sich selbständig zu machen oder nicht, das läßt sich nicht auf dem Papier feststellen. Auch die Aussagen von Gründungsberatern, Psychologen, Freunden und Bekannten können Ihnen nur Tendenzen und Anhaltspunkte geben. Bei der kritischen Selbstprüfung sollten

Sie das berücksichtigen. Vor allem, um festzustellen, ob das Bild, das Sie sich von sich selbst machen, auch von anderen geteilt wird. Aber eine Garantie kann Ihnen niemand geben, auch nicht Sie selbst. Die Entscheidung, ob Sie zum Unternehmer geeignet sind oder nicht, die kann nur der Markt treffen. Das erfahren Sie nur, wenn Sie es probieren.

Ich möchte Ihnen deshalb Mut zur Selbständigkeit machen, Sie zugleich aber an meine auf den vorigen Seiten erläuterten Prinzipien erinnern, nur kalkulierbare Risiken einzugehen und wo immer möglich, Risiken durch Informieren, Planen, Simulieren und Testen zu reduzieren.

Erfolg hängt immer vom Zusammenspiel mehrerer Faktoren ab

Ähnlich wie die Alchimisten im Mittelalter nach der Zauberformel suchten, um Gold herzustellen, so wird heute versucht, unternehmerischen Erfolg vorherzubestimmen. Die einen behaupten, es komme nur auf die Branchenerfahrung an: Nur wer vorher viele Jahre in einer Branche tätig war, kann Erfolg haben. Andere behaupten, es komme nur auf die Kapitalausstattung an: Nur wer genügend Startkapital hat, kann als Unternehmer im harten Wettbewerb bestehen. Wieder andere behaupten, es komme nur auf die Geschäftsidee an: Egal, welche persönlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten jemand mitbringt, mit der richtigen Geschäftsidee muß er Erfolg haben. Alle diese einseitigen Betrachtungen jedoch sind in der Praxis immer wieder widerlegt worden.

Branchenerfahrung kann von Vorteil sein - sie muß es aber nicht, wie Werner Otto beweist

Erfahrung in der Branche, in der Sie sich selbständig machen wollen, kann von Vorteil sein. Sie kennen bereits mögliche Kunden, können gute und weniger gute Lieferanten unterscheiden. Erfahrung ist aber nur dann nützlich, wenn sie nicht aus dem Wiederholen von Fehlern besteht, sondern aus dem Gesehenen und Erlebten Schlußfolgerungen gezogen werden, wie man es besser machen kann.

Manchmal kann Erfahrung auch zu Betriebsblindheit führen. Werner Otto, der Mann, der den Otto-Versand in Hamburg aufgebaut hat, sagt etwa sinngemäß: "Glücklicherweise hatte ich von der Branche keine Ahnung, als ich mich selbständig machte. So konnte ich unbelastet von aller Tradition und eingefahrenen Gleisen das tun, was den meisten Erfolg brachte."

Geld allein schafft keinen Erfolg

„Nie wichtig ist eigentlich die Höhe des Startkapitals für den Erfolg?“ werde ich immer wieder gefragt. Die Antwort ist gar nicht so einfach, wie es zunächst scheint.

Ohne Zweifel spielt Kapital eine bedeutende Rolle bei der Unternehmensgründung. Denn: Je mehr Startkapital einer hat, desto mehr Fehler kann er sich leisten. Und auch die meisten Banken behandeln ihn anders. Frei nach dem Motto: "Wer hat, dem wird gegeben."

Aber stimmt deshalb die These vieler Kammern, Verbände und Kreditinstitute, daß Kapital der wichtigste Faktor bei der Unternehmensgründung sei? Stimmt es wirklich, daß viele Mißerfolge nur auf mangelndes Eigenkapital zurückzuführen sind? Überraschende Ergebnisse ermittelte das Bonner

Institut für Mittelstandsforschung (Professor Horst Albach): Erfolgreiche Gründer haben mit weniger Kapital begonnen als gescheiterte. Bei den erfolgreichen betrug die Eigenkapitalquote nur 56 Prozent, bei den gescheiterten hingegen 71 Prozent. Eine Leserbefragung der "Geschäftsidee" ergab 1988, daß ein Drittel aller Gründer sich mit weniger als 15.000 DM selbständig gemacht hat.

Persönlicher Einsatz kann fehlendes Startkapital mehr als wettmachen

Geld allein schafft also keinen Erfolg. Dies ist eigentlich auch ganz einleuchtend: Wer weniger Eigenkapital zur Verfügung hat, muß sich mehr anstrengen. "Human-Kapital" nennt das die neuere Wirtschaftswissenschaft. Persönliche Fähigkeiten und Engagement stellen auch ein Kapital dar.

M. Gogolin, "Geschäftsidee"-Abonnent aus Regensburg, baute sich zum Beispiel nach einem unserer allerersten Unternehmenskonzepte 1981 eine Prospektverteilagentur auf mit nur 260 DM Startkapital. Das waren sogar noch 540 DM weniger als das von uns angegebene Mindeststartkapital. Trotz der in den vergangenen Jahren erheblich härter gewordenen Konkurrenz kam der 29jährige schon 1984 auf 1,1 Millionen DM Umsatz und 120.000 DM Gewinn. Wer nur auf das Geldkapital schaut, dem werden Gogolins Zahlen unglaublich vorkommen. Wer aber den persönlichen Einsatz von Gogolin und seiner Ehefrau kennt, der weiß, warum der Jungunternehmer mit so geringem Startkapital so großen Erfolg hat.

Gogolins Zahlen verdeutlichen, daß die Höhe des Startkapitals nicht der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Vor einem Fehlschluß sei allerdings gewarnt: Wenig Startkapital garantiert auch keinen Gewinn. Weit gefehlt. Denn stets sind es mehrere Faktoren, die zum Erfolg zusammenkommen müssen. Je nach Branche und je nach persönlicher Situation ganz verschiedene.

Eine gute Geschäftsidee ist eine gute Basis - aber keine Erfolgsgarantie

Die beste Geschäftsidee nutzt nichts, wenn sie nicht mit persönlichem Einsatz, mit Fähigkeiten und Verstand und zur richtigen Zeit umgesetzt wird. Im Laufe der Jahre, seit ich für "Die Geschäftsidee" Unternehmenskonzepte schreibe, habe ich viele tausend Gründungen gesehen. In keinem einzigen Fall aber habe ich es erlebt, daß zwei Gründer in ein und derselben Branche mit ein und demselben Konzept die gleichen Ergebnisse erzielten. Jede Unternehmensgründung ist eine ganz persönliche Angelegenheit.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Wie finde ich die richtige Geschäftsidee?

Auf Vorträgen, die ich gelegentlich vor Studenten halte, werde ich immer wieder gefragt: "Was ist denn die Idee, die Sie uns allen empfehlen können?" Der Fragesteller erwartet dann meist, daß ich ein Unternehmenskonzept nenne und der ganze Hörsaal begeistert zustimmt.

Doch leider wird dabei ein entscheidender Punkt übersehen: Es gibt kein Unternehmenskonzept, das für alle gleichermaßen geeignet ist. Denn jeder Mensch hat unterschiedliche Fähigkeiten und baut auf verschiedenartigen Voraussetzungen auf

Der eine verfügt über Computerkenntnisse, der andere nicht, dafür besitzt er aber gute verkäuferische Talente. Der eine hat etwas gespart und gute Kontakte zur Bank, der andere will zunächst einmal nebenberuflich beginnen, um sich das fehlende Kapital für einen hauptberuflichen Start zu verdienen. Der eine hat bereits ein florierendes Unternehmen und sucht eine Geschäftsidee für das freiwerdende Ladenlokal nebenan, der andere hat bereits viel verdient und will sein Geld in einem rentablen "zweiten Standbein" anlegen ...

Deshalb wird jede Geschäftsidee bei der Verwirklichung zu einer ganz persönlichen Angelegenheit. Egal, ob Sie bei eigenen Marktbeobachtungen eine Geschäftsidee finden, in der "Geschäftsidee" ein für Sie passendes Unternehmenskonzept entdecken oder sonstwie von einer Geschäftsidee erfahren: Entwickeln Sie Ihr ganz persönliches Unternehmenskonzept. Entscheidend ist nicht, daß Sie Fallbeispiele bis aufs 1-Tüpfelchen kopieren. Sondern: daß Sie erfolgreiche Grundprinzipien auf Ihre Voraussetzungen und Fähigkeiten übertragen.

Lassen Sie sich dabei ruhig von den Berichten in dem Fachmagazin "Die Geschäftsidee" anregen, auch einmal über Branchengrenzen hinweg zu denken. Was sich in anderen Branchen bewährt hat, kann auch für Sie erfolgreich sein. Und wenn Sie der erste in Ihrer Branche sind, dann haben Sie einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Nehmen wir zum Beispiel das Unternehmenskonzept "Auto-Versteigerung".

Wer mit Autos nichts im Sinn hat, blättert normalerweise weiter. Und selbst wer im Kraftfahrzeuggeschäft tätig ist, denkt zunächst einmal an Zwangsversteigerungen gepfändeter Karossen, die zwar ab und zu eine Gelegenheit bieten, sich aber ansonsten fest in der Hand deutscher Gerichtsvollzieher befinden. Daß sich hinter Auto-Versteigerungen aber die seit Jahren erfolgversprechendste Lösung des Gebrauchtwagen-Problems vieler Autohändler verbirgt, sei hier nur am Rande vermerkt. Was darüber hinaus auch für alle nicht am Automobilgeschäft interessierte Leser von Nutzen ist, ist folgendes: Das Versteigerungs-Prinzip, bisher fast nur von Kunst, Antiquitäten und landwirtschaftlichem Nutzvieh bekannt, ist hier auf eine vollkommen andere Ware, nämlich Gebrauchtfahrzeuge, übertragen worden.

Wenn das Versteigerungs-Prinzip aber sogar im Gebrauchtwagenmarkt funktioniert, dann könnte es auch in anderen Branchen für frischen Umsatzschwung sorgen, so wie für einen Berliner Unternehmer, der Schallplatten-Oldies versteigert.

Zumindest testen können Sie es ja einmal. Große Kosten verursacht solch ein Test nicht, aber er bietet Ihnen die Möglichkeit, wieder einmal der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu sein.

Womit wir wieder beim Ausgangspunkt unserer Überlegungen sind: Um im Wettbewerb Erfolg zu haben, kommt es gar nicht darauf an, andere bis in alle Einzelheiten zu kopieren, sondern das Grundprinzip erfolgreicher Konzepte auf seine eigenen Verhältnisse zu übertragen.

1978 empfohlen: Hamburger-Schnellrestaurant

Die US-Kette McDonald's hat das kleine Hacksteak auf Brötchen bei uns zum Riesengeschäft gemacht. 1978 waren noch viele gute Lagen frei. Wer damals einstieg, konnte sich gute Grundlagen schaffen. Wie zum Beispiel "Geschäftsidee" - Abonnent Ulrich Hofmann: 140.000 DM Jahresgewinn bereits am Anfang.

1980 empfohlen: Büro-Service

Hunderte haben sich inzwischen mit dieser Geschäftsidee erfolgreich selbständig gemacht. Als "Die Geschäftsidee" 1980 ein Unternehmenskonzept "Büro-Service" veröffentlichte, war der Markt in vielen Städten noch jungfräulich.

1981 gewarnt: Chinchilla-Zucht

Chinchilla-Zucht gehört zu den typischen Schwindelangeboten, die im Existenzgründungsbereich immer wieder auftauchen. In jeder Ausgabe warnt "Die Geschäftsidee" in der eigens geschaffenen Rubrik "Was steckt dahinter?" vor unseriösen Angeboten. Vielen Abonnenten konnten wir so schon böse Reinfälle ersparen.

1982 empfohlen: 1-Stunde-Fotoentwicklung

Diese Geschäftsidee hat die Fotolabor-Branche revolutioniert. "Geschäftsidee" - Abonnenten erfuhren als erste, wie man die neue Technik zur Grundlage eines florierenden Geschäfts macht.

1983 gewarnt: Video-Franchise

Bereits seit 1979 hatten wir vor Videotheken gewarnt: mehr Risiken als Chancen. 1983 warnten wir ganz konkret vor betrügerischen Franchise-Angeboten für Video. "Geschäftsidee" - Abonnenten wußten rechtzeitig, was von der Franchise-Masche der Firma G. zu halten war.

1984 empfohlen: Telefonmarketing-Agentur

Zahlreiche "Geschäftsidee" - Abonnenten haben ihre verkäuferischen Fähigkeiten mit dem Unternehmenskonzept "Telefonmarketing-Agentur" zur Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensgründung gemacht. Die Branche ist aussichtsreich: Die besten Agenturen erzielen Jahresgewinne von bis zu 400.000 DM.

1986 empfohlen: Laserdruck-Center (Desktop-Publishing)

Der heutige Boom in "Desktop-Publishing" konnte "Geschäftsidee" - Abonnenten nicht überraschen. Sie erfuhren wieder mal als erste, welche geschäftlichen Möglichkeiten Satz und Druck per Computer und Laser eröffnen.

1987 gewarnt: Datenbanken

"Die Geschäftsidee" warnte vor unbegründeter Euphorie: Nur knapp 10 Prozent der bundesdeutschen Datenbanken werfen Gewinne ab. Lange Anlaufzeiten, hohe Herstellungskosten und mühsame Aufklärungsarbeit machen kommerziellen Anbietern das Leben schwer.

1988 empfohlen: Holografie-Laden

Nur wenige Menschen können sich der Faszination eines Hologramms entziehen. 1988 gab es noch wenige Anbieter. "Geschäftsidee" - Abonnenten erfuhren, wie sie erfolgreich in den Markt einsteigen.

1989 gewarnt: Bau-Patent

"Geschäftsidee" - Abonnenten erfuhren als erste, was wirklich hinter dem angeblich das gesamte Bauwesen revolutionierenden Patent einer Obertshausener Firma steckt.

1991 gewarnt: Schreibarbeiten zu Hause

Mit Schreibarbeiten von zu Hause aus Geld verdienen - Bauernfängerei oder

seriöse Angebote? "Die Geschäftsidee" zeigte ihren Lesern, wie sie die Spreu vom Weizen trennen.

1992 empfohlen: 0190 - Telefonservice
Schon 1992 erkannte "Die Geschäftsidee" die enormen Chancen, die der boomende Markt der Telefon-Dienstleistungen bot, und stellte ein umfassendes Unternehmenskonzept für gebührenpflichtige Telefonansagedienste vor.

1993 gewarnt: Telefax-Agentur
"Geschäftsidee" - Leser erfahren - exakt recherchiert und durchkalkuliert -, was wirklich von einem Angebot zu halten war, als Faxbesitzer sein "Telefax zur Geldmaschine" zu machen.

1995 empfohlen: Online-Café
Wer dem Rat der "Geschäftsidee" folgte, konnte bereits gute Geschäfte mit Kaffee, Kuchen und Kilobytes machen - mit sogenannten Cyber-Cafés, in denen in gemütlicher Runde bei Café- oder Kneipen-Atmosphäre auf der Datenautobahn gesurft wird.

1996 gewarnt: Strukturvertriebsunternehmen
Mit markigen Sprüchen und vagen Versprechungen werben einige Strukturvertriebsunternehmen insbesondere im Finanzdienstmarkt neue Mitarbeiter. Zweifel sind angesagt, befand "Die Geschäftsidee".

1997 empfohlen: Relocation-Service
Ein Leben lang denselben Job in derselben Stadt, das war einmal.
"Geschäftsidee" - Abonnenten wissen, wie man als Umzugsberater vom Trend zur mobilen Gesellschaft profitiert.

1998 empfohlen: Secondhand-Sportartikel-Laden
Ob Inline-Skating, Surfen, Mountainbike- oder Snowboardfahren, ausgefallene Sportarten liegen im Trend. Durch die schnell wechselnde Mode fahren clevere Unternehmer hohe Gewinne mit gebrauchten Sportartikeln ein. "Die Geschäftsidee" lieferte ihren Lesern ein komplettes Konzept für den erfolgreichen Einstieg.

Was sind die erfolgreichsten Geschäftsideen?

Tausende von Geschäftsideen werden jedes Jahr ausprobiert. Doch nicht alle sind erfolgreich. Und meist sind es nicht die, über die man jeden Tag in der Zeitung liest. Mit Bildschirmtext ist in Deutschland noch keiner reich geworden. Und mit Videotheken auch nicht.

Die meisten der erfolgreichen Geschäftsideen sind Marktlücken. Unauffällig und für Außenstehende nur schwer zu erkennen. Was diese Geschäftsideen für Sie interessant macht: Sie sind bereits erfolgserprobt. Es sind keine ungetesteten, "spinnerten" Ideen, sondern nachweisbar erfolgreiche, die nicht nur an einem Ort, sondern an allen vergleichbaren funktionieren.

Wie finde ich diese Geschäftsideen?

Das Suchen von Geschäftsideen kostet ganz schön Geld und Zeit. Denn dazu muß man alle größeren Messen und Ausstellungen abklappern, die Anzeigen- und redaktionellen Teile von hunderten von Zeitungen und Zeitschriften auswerten, Computer-Datenbanken abfragen und Einkaufszentren und

Fußgängerzonen regelmäßig daraufhin beobachten, welche Läden neu aufmachen und ob sie Erfolg haben.

Nur mal so zu gucken, hat wenig Sinn. Denn ob eine neue Geschäftsidee tatsächlich Erfolg hat und auch in Zukunft echte Wettbewerbsvorteile bieten kann, das stellt sich erst nach gründlicher Untersuchung heraus.

Kann mir denn keiner die Sucharbeit abnehmen?

Doch. Dafür gibt es "Die Geschäftsidee - Fachzeitschrift für Unternehmensgründungen und neue Märkte". Tag für Tag untersucht der Herausgeber die neuesten Geschäftsideen mit einem Stab von Betriebswirten, Journalisten und weiteren Experten. Das sind Leute, die Erfahrung, Zeit und Geld haben, alles gründlich zu recherchieren. Mit Auslandsbüros in den USA, der Schweiz, Österreich, Großbritannien und Frankreich verfügen sie über hervorragende Kontakte, um auch international zu recherchieren.

Weiche Branche paßt am besten zu Ihnen?

Die Ergebnisse der jeweils neuesten Recherchen nach Geschäftsideen werden in Form detaillierter Marktstudien (genannt Unternehmenskonzepte) in dem zweimonatlich erscheinenden Fachmagazin "Die Geschäftsidee" veröffentlicht.

Nicht alle Geschäftsideen werden für Sie persönlich in Frage kommen. Wenn überhaupt, nur einige wenige. Das liegt in der Natur der Sache. Denn jeder Mensch hat andere Neigungen und Fähigkeiten, andere Stärken und Schwächen. Und nicht jeder hat dasselbe Startkapital.

Oft nämlich dauert es ein, zwei oder mehr Jahre ständiger Ausschau nach Geschäftsideen, bis die Idee kommt, die für einen wie geschaffen ist. Aber sich selbständig zu machen, ist fast immer eine Entscheidung fürs Leben. Da lohnt es sich, nach der richtigen Idee ein bißchen Ausschau zu halten.

Auch wenn Sie erst in einiger Zeit Ihr eigenes Unternehmen gründen wollen, können Sie jetzt schon mal schnuppern, was sich an Möglichkeiten überhaupt bietet. Selbst wenn dieses Buch bei Ihnen zu dem Schluß führt, daß Selbständigmachen doch nicht das richtige für Sie ist (die Selbständigkeit eignet sich längst nicht für jeden), war es ein Gewinn. Dieses Buch hat Ihnen dann geholfen, viel Lehrgeld zu sparen.

Machen Sie sich die Geschäftsideen anderer Leute zunutze

Geschäftsideen müssen Sie nicht selbst erfinden, um sie zu nutzen. IBM hat auch nicht den ersten Computer erfunden. Bertelsmann war auch nicht der Entdecker der Buchclub-Idee. Beide Unternehmen haben sich genau wie tausende anderer cleverer Unternehmensgründer die erfolgserprobten Geschäftsideen anderer Leute zunutze gemacht.

Nebenberuflich starten

Viele Geschäftsideen (nicht alle) können Sie neben Ihrem Beruf starten. Erst wenn Sie sehen, daß Ihr Laden läuft, steigen Sie hauptberuflich ein. Oder Sie verdienen sich dauerhaft ein Zusatzeinkommen.

Von zu Hause aus anfangen

Ein Start von der eigenen Wohnung, vom eigenen Haus aus spart ganz schön Kosten. Auch das ist nicht bei allen Geschäftsideen möglich, aber bei vielen.

Literaturtip:

Erfolgreich arbeiten von zu Hause aus, Loseblatt-Zeitschrift, Verlag Norman Rentrop, Bonn

Eine zukunftssträchtige Existenz aufbauen

Sich in etablierten Branchen selbständig zu machen, ist gar nicht so aussichtsreich, wie es manchmal den Anschein hat. Wer hätte 1970 gedacht, daß es heute der Uhrenindustrie so schlecht geht? Oder der Textilindustrie? Oder den Mittelklasse-Restaurants? Strukturwandel vollzieht sich meist recht plötzlich. Deshalb sollten Sie heute keine alteingesessene Branche mehr wählen, sondern junge, zukunftssträchtige. Und sicherheitshalber ständig auf der Suche nach neuen Geschäftsideen bleiben, um Ihr Unternehmen rechtzeitig neuen Trends anpassen zu können.

Ein "zweites Standbein" schaffen

Erfolgreiche Unternehmer schaffen sich beizeiten ein "zweites Standbein", um für alle Eventualitäten gerüstet zu sein.

Kapitalanlage mit Zukunft

Gegenüber anderen Kapitalanlagen bietet ein eigenes Unternehmen erhebliche Vorteile. Während die Zeiten fast automatisch steigender Immobilien- und Rohstoffpreise passé sind, stiegen die Unternehmensgewinne seit 1981 fast beständig an.

Zusatzvorteil: Wenn Sie in Ihr eigenes Unternehmen investieren, begeben Sie sich auch nicht in die Abhängigkeit von fremden, möglicherweise ominösen "Partnern". Sondern Sie selbst bestimmen, was mit Ihrem Geld geschieht.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab?

Bei der Auswahl der Branche, in der Sie gründen wollen, und bei der Auswahl der Geschäftsidee, auf der Sie Ihr Unternehmen aufbauen wollen, ist eines sehr wichtig: Beziehen Sie stets die Konkurrenz in Ihr Denken ein.

Welchen Sinn macht zum Beispiel die 367. Schreinerei in einem Landkreis?
Welche Chancen hat die 105. Werbeagentur in einer Stadt? Wie gut kann der
46. Wolladen noch laufen?

Erfolgreich können Sie nicht nur in Branchen mit wenig Konkurrenz sein,
sondern auch in Branchen mit starkem Wettbewerb. Die Gebrüder Albrecht
(Aldi) haben es zum Beispiel im Lebensmittel-Einzelhandel geschafft, einer
der am härtesten umkämpften und zusätzlich durch enormen
Verdrängungswettbewerb gekennzeichneten Branche.

Entscheidend ist aber stets: Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab? Wobei
das Abheben nicht um des Unterscheidens selbst willen erfolgen sollte,
sondern mehr Nutzen für den Kunden bringen muß. Eine Werbeagentur, deren
Mitarbeiter beim Kundenbesuch nur mit knallroten Hosenträgern auftreten,
hebt sich dadurch zwar von konkurrierenden Agenturen ab. Wenn die Farbe der
Hosenträger aber das einzige Unterscheidungsmerkmal bleibt, hat der Kunde
nichts davon. Die Konkurrenz wird das Tragen roter Hosenträger schnell
lächerlich machen.

Spezialisieren

Spezialisiert sich eine Werbeagentur hingegen auf das Telefonmarketing, so
kann sie dem Kunden Know-how vermitteln, über das andere Werbeagenturen
nicht verfügen. Wie Wolfgang Mewes in seiner EKS-Strategie gezeigt hat,
bietet Spezialisierung darüber hinaus noch einen wesentlichen Vorteil:
Indem man sich auf das jeweils größte bzw. drängendste Problem einer
Zielgruppe spezialisiert, wird man selbst bei dieser Zielgruppe immer
gefragter und entwickelt auch Anziehungskräfte für Problemlösungen.

Dieses Phänomen werden Sie auch bei sich selbst beobachten. Je intensiver
Sie sich mit einem Thema, einem Problem beschäftigen, desto mehr werden Sie
plötzlich über das Thema in der Zeitung lesen, bei Freunden und Bekannten
hören oder im Fernsehen sehen. Es scheint, als ob plötzlich viel mehr über
das Thema geschrieben und gesprochen wird. In Wirklichkeit sind Sie es, bei
dem eine Veränderung eingetreten ist. Sie sind für das Thema sensibilisiert
und nehmen viel mehr als früher dazu wahr.

Durch Spezialisierung entstehen oft auch neue Geschäftsideen. Zum Beispiel
Bio-Bauläden. Das zunehmende Interesse an biologischem, "gesundem" Bauen
nahmen die bestehenden Bau- und Heimwerkermärkte nicht oder nur zögernd
wahr. Dadurch entstand ein enormer Bedarf an Beratung über biologische
Bauprodukte, den sich Bio-Bauläden als spezialisierte Fachgeschäfte zunutze
machten.

Persönliche Fähigkeiten

Wer mit Abstand der beste Schreiner weit und breit ist, hat auch noch mit
der 367. Schreinerei Chancen. Übertreffende persönliche Fähigkeiten stellen
in vielen Branchen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar. Wie stark sich
diese Fähigkeiten auswirken, ist aber von Branche zu Branche
unterschiedlich. Je persönlicher ein Geschäft betrieben wird (Beratung),
desto stärkeres Gewicht bekommen persönliche Fähigkeiten.

Für die persönlichen Fähigkeiten gilt das auf den ersten Seiten dieses
Buches Geschriebene: Es kommt nicht auf Diplome oder Scheine an, auch nicht
auf jahrelange Erfahrung - viel wichtiger sind meist das Machen und die
schnelle Lernfähigkeit.

Das klingt so leicht, führt in der Praxis aber oft zu Fehleinschätzungen

der eigenen Person. Entweder eine vollkommene Überschätzung ("so schwer kann das doch nicht sein") oder Zögern und Zaudern. Deshalb betone ich noch einmal das testweise Vorgehen. Beim Testen stellen Sie sehr schnell fest, wie Ihre Fähigkeiten vom Markt, von den Kunden, den Lieferanten und den zukünftigen Mitarbeitern eingeschätzt werden.

Mehr Kapital

Durch mehr Kapital können Sie sich auch Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Kapital muß dabei nicht unbedingt Bargeld sein. Auch ein Ladenlokal in bester Auflage, das Sie geerbt haben, stellt einen Vorteil dar. Wie sehr sich der Vorteil auswirkt, hängt davon ab, wie entscheidend eine gute Lage in der von Ihnen gewählten Branche ist.

Als erster in einen neuen Markt einsteigen

Wer als erster in einen neuen Markt einsteigt, erwirbt sich meist unschätzbare Vorteile. Er muß zwar als Pionier den Markt erst erschließen, kann aber seine größere Erfahrung später in Kostenvorteile ummünzen. Die Betriebswirtschaftslehre hat daraus die Erfahrungskurven-Theorie entwickelt: Mit jeder Verdoppelung der produzierten Menge ergibt sich ein möglicher Kostenvorteil von 20 bis 30 Prozent.

Neue Ideen nutzen

Schnellere Verfahren. Beispiel: 1-Stunde-Fotoentwicklung gegenüber herkömmlichen Fotolabors.

Preisgünstigere Produktionsverfahren. Beispiel: Schilder per Computer gravieren statt mühsam von Hand.

Andere Vorteile nutzen

Die große Chance kleiner Unternehmen liegt darin, wendiger zu sein als große Firmen und mit weniger Verwaltungsapparat auszukommen. Italienische Eisdielen zum Beispiel haben einen gewaltigen Kostenvorteil dadurch, daß Familienmitglieder in Spitzenzeiten unentgeltlich mithelfen, während deutsche Cafés dann oft Überstundenzuschläge zahlen müssen.

Die moderne Bürotechnik verschafft größeren Unternehmen keineswegs mehr Vorteile als kleineren Unternehmen. Während früher sich nur Großunternehmen einen Computer leisten konnten, sind Personal Computer heute auch für kleinere Unternehmer erschwinglich. Bei alleinstehenden Computern ist das Preis-Leistungsverhältnis meist sogar günstiger als bei miteinander vernetzten. Zudem können auf Personal Computern preiswerte Standardprogramme eingesetzt werden, die es für größere Computer entweder gar nicht - oder nur zu erheblich höheren Preisen gibt.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Der alte Traum: eine Geschäftsidee ohne jede Konkurrenz

Marktlücken ohne große Konkurrenz am Ort sind oft die besten Geschäftsideen. Solche Marktlücken entstehen immer wieder. Denn die Märkte sind gerade heute mehr denn je in Bewegung. Neue Märkte und damit neue Chancen entstehen, alte vergehen. Der Grund: einerseits schnelle Neuerungen in der Technik, die zudem oft zu sprunghaften Entwicklungen führen. Andererseits vielfältige und ebenfalls im Vergleich zu früheren Zeiten schnellere Veränderungen im Einkaufsverhalten vieler Menschen und im gesamten gesellschaftlichen Umfeld.

Oft werde ich gefragt, ob der "Geschäftsidee" - Redaktion nicht eines Tages die Ideen ausgehen werden. Zu Beginn hatte ich auch manchmal solche Befürchtungen. Aber im Laufe der Jahre, die ich "Die Geschäftsidee" jetzt herausgebe, habe ich so viele neue Märkte und Marktlücken entstehen sehen, daß ich keine Angst habe, "Die Geschäftsidee" auch noch in 50 Jahren mit lohnenden Ideen füllen zu können. Gerade weil in den letzten Jahren so viele Marktlücken entstanden sind, haben wir den Umfang der "Geschäftsidee" auch mehr als verdoppeln müssen.

Diese vielfältigen, immer wieder neu entstehenden Marktlücken können auch Sie sich zunutze machen. Bei der Bewertung von Geschäftsideen mit Marktlücken sollten Sie sich aber über drei Dinge im klaren sein:

- Geschäftsideen mit Marktlückencharakter sind eine Möglichkeit, erfolgreich zu gründen, aber bei weitem nicht die einzige.
- Marktlücken warten nicht ewig. Wer zuerst kommt, verdient in der Regel auch am meisten. Mehr dazu auf den folgenden Seiten.
- Auch eine Marktlücke schützt Sie nicht auf ewig vor Konkurrenz.

Der alte Wunschtraum, eine Geschäftsidee zu finden, die einen vollständig und für alle Zeiten vor Konkurrenz schützt, bleibt fast immer ein Traum. Genauso können Sie auf die Geschäftsidee warten, bei der Sie mit nur 10 Minuten täglicher Arbeit sich in kurzer Zeit ein Vermögen aufbauen. Die Realität sieht anders aus. Nicht umsonst arbeiten Unternehmer im Durchschnitt 55,4 Stunden in der Woche und Jungunternehmer in der Aufbauphase noch erheblich mehr. Ich persönlich arbeite heute noch weit mehr als 55,4 Stunden in der Woche. Selbstverständlich auch, weil es mir Spaß macht. Aber auch, weil ich bei vielen anderen erfolgreichen Unternehmern gesehen habe, daß es ohne großen persönlichen Einsatz nicht geht.

Ähnlich verhält es sich mit dem Konkurrenzschutz. Durch eine gute Geschäftsidee, rechtzeitiges Einsteigen in einen neuen Markt, persönlichen Einsatz, gute Mitarbeiter und andere Faktoren können Sie sich einen erheblichen Vorsprung vor der Konkurrenz aufbauen. Indem Sie wie alle erfolgreichen Unternehmer stets nach neuen, zusätzlichen Geschäftsideen Ausschau halten und auch im Innenbetrieb alle Verbesserungsmöglichkeiten für mehr Kundennutzen ausschöpfen, können Sie sich diesen Konkurrenzvorsprung im Laufe der Zeit immer wieder verschaffen, auch wenn die Konkurrenz aufzuholen versucht.

Geschäftsideen lassen sich nicht schützen, aber Sie können sie als erster nutzen

Aber einen vollständigen, ewig währenden Schutz vor Konkurrenz wie ein

Monopol, den dürfen Sie nicht erwarten. Geschäftsideen lassen sich grundsätzlich nicht schützen. Nur wenn der Geschäftsidee ein gewerbliches Schutzrecht (Patent, Geschmacksmuster, Gebrauchsmuster, Warenzeichen oder Dienstleistungsmarke) zugrunde liegt, gibt es einen gewissen Schutz. Der läßt Sie aber nicht unbedingt ruhiger schlafen. Niemand kann nämlich die Konkurrenz daran hindern, zum Beispiel durch eine andersartige Technik das Patent zu umgehen. Absoluter Schutz existiert deshalb nicht. Und das ist auch gut so.

Auch Zusammenschlüsse mehrerer Unternehmen zu einem Kartell, um die Preise hochzutreiben und sich vor Konkurrenz zu schützen, halten selten über längere Zeit, wie die Wirtschaftsgeschichte zeigt. Kartelle berauben den einzelnen Unternehmer zudem seiner unternehmerischen Freiheit. Und Kartelle sind längst nicht so lukrativ, wie die Kartell-"Rattenfänger" immer wieder weismachen wollen. Die Kartellfirmen werden nämlich ihrerseits schnell wieder von den Leuten ausgenommen, die dem Kartell Güter liefern, auf die es angewiesen ist. Als die Landwirte innerhalb der Europäischen Gemeinschaft durch ihre Lobbyisten das größte Kartell unserer Zeit schufen, kamen die durch überteuerte Lebensmittel erzwungenen Gewinne keineswegs den Landwirten allein zugute. Prompt stiegen nämlich die Preise für das Gut, auf das alle Bauern angewiesen sind: Grund und Boden. So schöpften die Eigentümer landwirtschaftlicher Flächen beträchtliche Teile des Kartellgewinns ab. Und selbst wenn der Landwirt zunächst den Boden selbst besaß - spätestens bei der Erbfolge mußte derjenige seiner Nachkommen, der den Hof erbt, seinen Geschwistern erhebliche Gelder für deren Verzicht auf Grund und Boden auszahlen.

Deshalb habe ich es nie als Nachteil empfunden, daß man Geschäftsideen nicht schützen kann. Weder durch Gesetz noch durch Kartelle. Denn so kann Sie beim Aufbau Ihres eigenen Unternehmens auch kein Gesetz, kein Kartell und kein übelwollender Konkurrent daran hindern, sich überall dort zu betätigen, wo Sie sich aufgrund Ihrer Leistung Chancen ausrechnen.

Zugleich stellt das Konkurrenzprinzip die größtmögliche Leistung für den Verbraucher sicher. Und damit auch die Akzeptanz der Marktwirtschaft als leistungsfähigste Wirtschaftsform.

Wer Konkurrenz fürchtet, sollte nicht gründen. Ich drücke das bewußt so hart aus. Denn immer, wenn ich im persönlichen Gespräch gefragt werde, rate ich ganz eindeutig von der Gründung ab, wenn die Angst vor Konkurrenz zu groß wird.

Konkurrenz belebt das Geschäft. Erfolgreiche Unternehmen haben Konkurrenz nie gescheut, sondern sich Vorteile gegenüber der Konkurrenz geschaffen. Damit meine ich nicht Gangster-Methoden. Die bringen einen höchstens hinter Gitter. Sondern ich meine Konkurrenz-Vorteile durch bessere Ideen, stärkeres Eingehen auf Kundenwünsche, materialsparende Produktionsverfahren, bessere Mitarbeiter-Motivation und größere Kreativität in der Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Zwei Möglichkeiten: innovativ oder imitativ starten

Unternehmerischer Erfolg ist nicht zuletzt auch eine Frage der Strategie.

Bestimmte Vorgehensweisen sind einfach erfolgversprechender als andere. Deshalb steckt hinter allen Geschäftsideen, die ich bei meinen Unternehmensgründungen anwende, dieselbe Strategie: die Strategie der innovativen Imitation.

Zur Erläuterung dieser Strategie greife ich auf einige wohlbekanntere, ältere Geschäftsideen zurück wie McDonald's Hamburger-Schnellrestaurants oder Portas Türenrenovierung. Dieselben Prinzipien, die diese Geschäftsideen zum Erfolg brachten, können Sie dann bei neuen, noch wenig bekannten Geschäftsideen für sich nutzen.

Grundsätzlich haben Sie zwei Möglichkeiten, wenn Sie ein neues Unternehmen gründen wollen: die innovative oder die imitative Gründung.

Innovative Unternehmensgründung

Sie starten mit einer ganz neuen, noch nirgends verwirklichten Idee. Dabei muß es sich nicht unbedingt um eine technische Erfindung (Produkt-Innovation wie die Presse für Briketts aus Altpapier; Prozeß-Innovation wie Türenrenovierung) handeln.

Auch soziale Innovationen eignen sich vielfach als Grundlage einer Unternehmensgründung. Bei den sozialen Innovationen unterscheidet man zwischen Struktur-Innovationen und Kontrakt-Innovationen. Beispiel einer Struktur-Innovation ist der Menü-Bringservice. Der Amerikaner Thomas S. Monaghan wollte in seiner Studentenzeit unbedingt eine Pizzeria aufmachen. Bei der Planung seiner Gründung stellte er aber sehr schnell fest, daß ihm das Geld fehlte, ein Restaurant mit Küche und Gastraum anzumieten und auszustatten. Für die Küche reichte sein Geld gerade noch, für den Gastraum nicht mehr. Aus seiner Not machte er eine Tugend. Statt die Pizzen an Ort und Stelle zu servieren, lieferte er sie auf Telefonanruf hin ins Haus. So kam er mit nur der Küche aus.

Die Kunden waren begeistert, zumal Monaghan versprach: "Entweder ist die Pizza in 30 Minuten warm bei Ihnen, oder Sie bekommen das Essen umsonst." Heute besitzt er über 4.800 Pizzerien, die unter dem Namen Domino's Pizza italienische Gerichte auf Telefonanruf hin ins Haus liefern. Auch den deutschen Markt hat er bereits mit Franchisenehmern in Angriff genommen.

Da Monaghans Pizza-per-Telefon-Service die Struktur des Pizza-Geschäfts wesentlich veränderte, wird er als Struktur-Innovation bezeichnet.

Ein Beispiel für die zweite Form der sozialen Innovation, die Kontrakt-Innovation, sind Maschinen-Reinigungsdienste. Um größere Maschinen in Fabriken zu reinigen und zu warten, setzen immer weniger Unternehmen eigene Leute ein. Denn die Reinigung kann sinnvollerweise nur außerhalb der normalen Arbeitszeiten stattfinden und kostet dann teure Nacht-, Wochenend- und Feiertagszuschläge.

Ein cleverer deutscher Unternehmer kam nun auf die Idee, gezielte Nebenverdienstsuchende einzustellen, die ja gerade außerhalb der normalen Arbeitszeit tätig werden wollen. Er nutzte zudem die auch für Sie als Gründer interessante Möglichkeit aus, Teilzeitkräften ihr Gehalt innerhalb bestimmter Grenzen sozialversicherungsfrei auszahlen zu können. So konnte er jede Arbeitsstunde preiswerter anbieten, als die Fabriken ihre eigenen Arbeitsstunden kalkulierten. Da diese Idee auf neuen Vertragsformen (Teilzeit, sozialversicherungsfrei) basiert, wird es als Kontrakt-Innovation bezeichnet.

Innovationen

Technologische Innovationen:

Produkt-Innovationen: Beispiel: Presse für Briketts aus Altpapier

Prozeß-Innovationen: Beispiel: Türenrevonierung

Soziale Innovationen:

Struktur-Innovationen: Beispiel: Menü Bringservice (Pizza per Telefon)

Kontrakt-Innovationen: Beispiel: Maschinenreinigung

Innovationen sind nicht nur technischer Art

Imitative Unternehmensgründung

Sie kopieren eine bereits irgendwo anders schon verwirklichte Geschäftsidee. Das ist mit Abstand die häufigste Gründungsform. 97 Prozent aller Unternehmensgründungen in der Bundesrepublik Deutschland sind nach Schätzungen imitativ, nur 3 Prozent innovativ. Das ist auch einleuchtend, weil es für eine neue Geschäftsidee stets nur einen Innovator, aber viele Imitatoren geben kann.

Innovative Gründung --> Imitative Gründungen

Aus einer Innovation entstehen viele Imitationen

Die Geschäftsidee Türenrenovierungs-Dienst bot 1968 die Bremer Firma Dijsberger als erste an. Sie nutzte eine Erfindung, wie man aus jeder Türe durch Kunststoffüberzug wieder eine optisch neue macht. Bei Altbautüren ist das Verfahren besonders lohnend, weil kein Baumarkt Türblätter in den verschiedenen, nicht genormten Maßen von Altbau-Türen führt.

Diese Innovationen der Firma Dijsberger haben bis heute mehrere hundert andere Unternehmen nachgeahmt. Am erfolgreichsten ist dabei die Firma Portas. Imitatoren finden sich inzwischen nicht mehr nur in Deutschland, sondern auch in sämtlichen industrialisierten Ländern einschließlich der USA, wo findige Gründer sich die deutsche Geschäftsidee zur Grundlage ihres eigenen Geschäfts machten. So entstehen aus einer Innovation viele, viele Imitationen.

Imitation ist besser als ihr Ruf

Imitative Gründungen haben bei Bürokraten und Technokraten keinen guten Ruf. Nach dem Motto "Wer noch nicht einmal eine eigene Idee zum Gründen hat, sollte nicht gründen" werden imitative Unternehmensgründungen pauschal abgelehnt.

Diese Einstellung entspricht dem weitverbreiteten Irrtum: Unternehmer sollten kreativ sein und Ideen erfinden. Das genau ist aber die Aufgabe der Erfinder. Unternehmerische Aufgabe ist es hingegen, nutzbringende Ideen zu erkennen und umzusetzen. Wer die Idee erfunden hat, ist für den unternehmerischen Erfolg unerheblich. Oft verhindert zuviel Erfindergeist sogar den unternehmerischen Erfolg. Wenn Unternehmer und Erfinder dieselbe Person sind, muß das nicht schaden. Aber Erfindergeist ist keine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg.

Die "Königs-idee" des Reinhard Mohn war die Buchclub-Idee. Sie führte die Firma Bertelsmann innerhalb von 40 Jahren vom kleinen Verlag zum zweitgrößten Medienkonzern der Welt, der blühende Unternehmen wie Gruner und Jahr (Stern, Brigitte, Capital), Ariola, RCA und Bantam Books aufkaufen konnte. Die Buchclub-Idee hatte Reinhard Mohn aber keineswegs erfunden. Seine unternehmerische Leistung bestand darin, den Wert der Idee zu

erkennen, sie aufzugreifen und umzusetzen.

IBM ist eines der größten Unternehmen der Welt, der Inbegriff für Computer. Den ersten Computer hat aber nicht etwa IBM erfunden - das war ein Deutscher: Dr. Konrad Zuse. IBM aber hat die Innovation Computer für sich genutzt und wurde mit dieser Geschäftsidee zu einem der größten Unternehmen der Welt. IBM hat nicht zuletzt deshalb auch die Strategie des "schnellen Zweiten" zur Firmenrichtlinie gemacht: Niemals als erster in einen neuen Markt gehen, sondern abwarten, wie viel Erfolg andere Unternehmen erzielen, und erst wenn Erfolg sichtbar wird, als schneller Zweiter einsteigen.

Nur Erfinder müssen eigene Ideen haben, Unternehmer müssen sie Realität werden lassen

Wenn Ihnen das nächste Mal jemand weismachen will, für Ihre Unternehmensgründung bräuchten Sie eine eigene Idee, verweisen Sie ihn auf den Unterschied zwischen kreativ (Erfinder müssen eigene Ideen haben) und innovativ (Unternehmer müssen Ideen Realität werden lassen).

Übrigens: Dieses Verkennen der unternehmerischen Aufgaben hemmt nicht nur bei der Unternehmensgründung. Auch viele verkrustete Großunternehmen haben ihre Probleme damit. Nach dem Motto "not invented here" (was nicht bei uns im Hause erfunden worden ist, kann ja nichts sein) scheitert in zahlreichen Firmen jeglicher Technologietransfer. Statt zukunftsweisende Ideen aufzugreifen, egal wer sie erfunden hat, beharren die Technokraten in den Firmen darauf, nur Ergebnisse der eigenen Forschungsabteilung umzusetzen.

Bei der Entscheidung, ob Sie selbst innovativ oder imitativ gründen, sollten Sie sich deshalb nicht davon leiten lassen, welche Gründungsform den besseren Ruf genießt, sondern davon, wo für Sie die größeren Erfolgsaussichten liegen.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Innovativ oder imitativ gründen - was bietet die größeren Erfolgsaussichten?

Egal, ob Sie mit einer neuen, noch nirgends verwirklichten Idee starten (innovative Gründung) oder ob Sie eine irgendwo anders schon verwirklichte Geschäftsidee kopieren (imitative Gründung), für beide Möglichkeiten gibt es zahlreiche Erfolgsbeispiele. Zu denen, die mit ganz neuen Ideen viel Geld verdient haben, zählen unter anderem:

- Clive Sinclair, der englische Erfinder von Billig-Mikrocomputern
- Edwin H. Land, der Erfinder des Sofortbild-Verfahrens und Gründer der Firma Polaroid
- Volker Dolch, gebürtiger Badenser und Produzent von sogenannten Logik-Analysatoren, die bei der Herstellung elektronischer Chips erforderlich sind. Der clevere Deutsche verfügt heute über eine Firma, die Millionen wert ist, und ist selbst amerikanischen Milliardenkonzernen dank seiner Innovationsgabe voraus.

Viele Erfinder scheitern

Doch nicht alle Erfinder haben solche Erfolge aufzuweisen. Viele scheitern. Denn die Risiken einer neuen, nicht erprobten Idee sind vielfältig. Hier die wichtigsten:

- Kommt die Idee zur richtigen Zeit?

Sonnenkollektoren vor der Ölkrise waren zu früh am Markt, Super-8-Millimeter-Sofortbild-Filme nach dem Siegeszug der Video-Rekorder zu spät.

- Sind die Preise richtig kalkuliert?

Bei noch nicht verwirklichten Geschäftsideen fehlen die Vergleichswerte. Liegen die Preise zu hoch, kauft keiner. Liegen sie zu niedrig, droht die Pleite.

- Ist die Unternehmensgründung ausreichend finanziert?

Erfinder auf der Suche nach Geld sind fast sprichwörtlich geworden.

- Wird die Idee richtig vermarktet?

Marketingprobleme zählen allgemein zu den Hauptschwierigkeiten bei Unternehmensgründungen. Das gilt um so mehr, wenn nicht auf eine erprobte Idee zurückgegriffen wird, sondern eine neue Idee sich dem Markt erst noch stellen muß.

Erfolg kopieren, um Risiken zu reduzieren

Ganz anders, wenn Sie eine bereits erfolgreich verwirklichte Geschäftsidee kopieren. Und zwar nicht Einzelheiten, sondern das gesamte Unternehmenskonzept. Dann können Sie all diese Risiken reduzieren:

- Ob die Geschäftsidee zur richtigen Zeit kommt, können Sie feststellen, indem Sie sich die bestehenden Unternehmen ansehen.

- Genauso können Sie sich Vergleichspreise besorgen.

- Dann können Sie in Erfahrung bringen, mit wieviel Startkapital die einzelnen Unternehmen gegründet wurden. In Gesprächen mit der Bank oder anderen Geldgebern können Sie so auf Erfahrungswerte verweisen.

- Für die Werbung und das gesamte Marketing können Sie sich ebenfalls Anregungen aus den anzeigen, den Prospekten, aus der Außenwerbung und den Verkaufstechniken der bestehenden Unternehmen holen.

Beispiel McDonald's: Das Schnellrestaurant dieser Franchisekette am Bonner Hauptbahnhof läuft so gut, daß es auf der Umsatz-Rangliste aller weltweit über 23.000 McDonald's-Läden einen der vordersten Plätze belegt. Stellen Sie sich nun vor, ich wollte dieses Geschäft imitieren: Ich eröffne ein McRentrop Hamburger-Schnellrestaurant genau gegenüber.

Die erste Frage, ob der Zeitpunkt der Hamburger günstig ist, kann ich schnell beantworten. Ich kann jeden Tag zu McDonald's gehen und mir die Schlangen vor den Kassen ansehen. Früher war die Frage, ob die Bundesdeutschen jemals Hamburger essen würden, eine vieldiskutierte Frage. Viele meinten, diesen "amerikanischen Verfall der EBkultur" würden Bundesbürger niemals akzeptieren. Heute nun brauche ich nicht mehr darüber spekulieren, egal wie ich zur EBkultur stehe. Vom geschäftlichen Standpunkt aus kann ich die Erfolge von McDonald's und anderen Hamburger-Schnellrestaurants leicht nachvollziehen.

Die zweite Frage, wie ich meine Preise kalkuliere, kann ich genauso durch Beobachtung beantworten. Ich laufe weder Gefahr, zu hoch zu liegen, so daß keine Kunden mehr kommen, noch zu niedrig, so daß ich zuwenig verdiene. Denn ich sehe, mit welchen Preisen McDonald's, Burger King, Wendy und

unabhängige Hamburger-Schnellrestaurants zurecht kommen.

Die dritte Frage, die nach der Finanzierung, läßt sich bei meiner McRentrop-Gründung auch zuverlässig beantworten. Daß ich mein Hamburger-Schnellrestaurant nicht mit 50.000 DM finanzieren kann, sondern eher einen Millionenbetrag benötige, sehe ich bei der Addition der Preise von Gerätschaften und Einrichtungsgegenständen, die der Bonner McDonald's-Laden besitzt.

Die vierte Frage nach der Werbung schließlich ist für mich auch kein Problem. Wieviel Prozent vom Umsatz McDonald's für Werbung ausgibt, welche Werbeaktionen erfolgreich laufen, welche nicht, welche Werbeträger und Verkaufsförderungsaktionen funktionieren, all dies ist kein Geheimnis, sondern leicht in Fachzeitschriften nachzulesen.

Durch einfaches Kopieren kann ich also die vier großen Risikobereiche innovativer Unternehmensgründungen sicher bewältigen.

Nicht blind kopieren, sondern innovativ imitieren

Diesen Vorteilen stehen beim blinden Kopieren aber zwei Probleme gegenüber:

1. Wenn ich die Geschäftsidee am selben Ort verwirkliche, wo bereits ein Unternehmen existiert, dann werde ich nicht mehr unbedingt auf dieselben Umsätze und Gewinne kommen. Die Chance, daß ich mit meinem McRentrop denselben Umsatz und Gewinn erreiche, den vorher der Bonner McDonald's-Laden allein schaffte, ist nicht allzu groß. Wahrscheinlich werden wir uns irgendwie den Markt teilen. Der Markt könnte zwar durch mehr Werbung (McDonald's und McRentrop) wachsen, er wird sich aber kaum verdoppeln.

2. Weitere Imitatoren können folgen. So passiert am Frankfurter Hauptbahnhof. Burger King war dort der erste. Dann kam Hamburger Farm, dann McDonald's und schließlich Wendy. Wenn ich als erster in einen neuen Markt einsteige, habe ich zwar auch keinen garantierten Schutz vor der Konkurrenz, wie ich weiter oben erläuterte. Aber ich kann die Erfahrungen, die ich als erster in einem neuen Markt sammle, gemäß der Erfahrungskurven-Theorie in Kostenvorteile ummünzen. Als zweiter habe ich es dann schon etwas schwerer, mich gegen weitere Imitatoren zu wehren.

Beide Vorgehensweisen, innovativ wie imitativ, haben also Vor- und Nachteile. Ideal wäre nun eine Kombination der Vorteile beider Gründungsformen. Die können Sie wie folgt erreichen:

Gehen Sie mit einer neuen, aber bereits erfolgserprobten Geschäftsidee in einen Ort ohne Konkurrenz, der von der Größe und Kundenstruktur her vergleichbar ist.

So haben Sie alle Vorteile auf Ihrer Seite. Sie sind zugleich der erste mit der für diesen Ort noch neuen Geschäftsidee. Sie brauchen also die Nachteile blinden Kopierens (Konkurrenz schon da, weitere Imitatoren können folgen) nicht zu fürchten. Und Sie können sich auf ein bewährtes Unternehmenskonzept stützen, nicht auf eine risikoreiche, weil noch unerprobte Idee.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Die Strategie der innovativen Imitation

Diese Strategie, sich auf Bewährtes zu stützen und das auf neue Märkte zu übertragen, habe ich die Strategie der innovativen Imitation genannt. Innovativ deshalb, weil die Übertragung auf einen neuen Markt eine Neuerung darstellt. Imitation, weil es sich im Grunde nicht um die Umsetzung eines neu erfundenen Unternehmenskonzepts handelt, sondern um den Rückgriff auf ein bewährtes Unternehmenskonzept.

Für mein McRentrop Hamburger-Schnellrestaurant bedeutet das: Nicht in Bonn gegenüber McDonald's gründen, sondern in einem Ort ohne Hamburger-Schnellrestaurant, der erstens eine etwa gleichgroße Stadt ist und zweitens eine vergleichbare Kundenstruktur aufweist. Da Hamburger keine regionale Spezialität darstellen, der Bonner McDonald's-Laden auch nicht von den wenigen US-Amerikanern, die Bonn besuchen, lebt, sondern fast ausschließlich Bundesbürger bei McDonald's verkehren, kommt fast jede deutsche Stadt von der Kundenstruktur her in Frage.

1977, als das Unternehmenskonzept "Hamburger-Schnellrestaurant" erschien, gab es noch eine Reihe von Städten, die beide Punkte erfüllten. Einige "Geschäftsidee"-Abonnenten haben so ihr Hamburger-Schnellrestaurant aufgebaut. Heute befindet sich der Markt für Hamburger-Schnellrestaurants nicht mehr wie damals in der Phase schnellen Wachstums, sondern in der Reifephase. Fast alle Städte sind besetzt.

Deshalb suche ich heute nach anderen Geschäftsideen, die noch in der Pionierphase oder in der Phase schnellen Wachstums sind. "Die Geschäftsidee" veröffentlicht in der jeweils neuesten Ausgabe aus diesem Grunde fast ausschließlich solche Unternehmenskonzepte, die in weiten Teilen Deutschlands noch ohne Konkurrenz sind und die Sie dann gemäß der Strategie der innovativen Imitation für sich nutzen können.

Jede Kette, jedes Franchise-System nutzt die Strategie der innovativen Imitation

Wenn Ketten oder Franchise-Systeme expandieren, dann suchen sie neue Märkte, in die sie ihr bewährtes Unternehmenskonzept übertragen können. Discount-Optiker Fielmann gebraucht immer wieder dasselbe Konzept, wenn er an neuen Orten modische Brillengestelle zu Kassenpreisen anbietet. Er sucht nicht in jeder neuen Stadt nach einer anderen Unternehmensform, sondern geht immer nach dem gleichen, bewährten Schema vor. Genauso die Hotel-Kette Novotel, die in der Bundesrepublik Deutschland standardisierte Preiswert-Hotels baut. Sie eröffnet neue Hotels nach stets dem gleichen Konzept, nur an jeweils neuen Standorten.

Allerdings sind die Erfolge von Handelsketten und Franchise-Systemen nicht nur auf die Anwendung dieser Strategie zurückzuführen, sondern auch auf andere Faktoren wie Synergie-Effekte im Einkauf und im Personaleinsatz. Aber die Übertragung des einmal als erfolgreich erwiesenen Unternehmenskonzepts auf neue, möglichst gleichartige Märkte leistet einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg.

Ein Blick auf die Entwicklung der Schnellrestaurantkette McDonald's verdeutlicht das. Als der Milchshakemaschinenvertreter Ray Kroc Mitte der 50er Jahre vom Erfolg der Gebrüder McDonald mit ihrem neuartigen Schnellrestaurant erfuhr, erwarb er von den expansionsunwilligen Brüdern nicht nur das Recht, den Namen für eigene Restaurants zu verwenden, sondern auch und insbesondere Einblick in deren Unternehmenskonzeption. Die bestand darin, durch Konzentration auf einige wenige Produkte gleich mehrere

Vorteile zu erzielen. Erstens konnten auch ungelernete Kräfte innerhalb von Stunden die Zubereitung der wenigen Produkte erlernen. Dadurch konnte McDonald's auf teure und gefragte Gastronomiefachkräfte verzichten. Zweitens erhöhte sich der Umschlag pro Artikel gegenüber anderen Restaurants. Das bedeutete zum einen weniger Abfall (durch den hohen Umschlag blieb kaum etwas liegen), zum anderen Einkaufsvorteile gegenüber Restaurants mit gleichem Gesamteinkaufsvolumen, das sich aber auf mehrere Produkte verteilte. Drittens wurde eine unique selling proposition (Marktführerschaft als Spezialist für Hamburger) erreicht.

Heute gibt es mehr als 23.000 Restaurants weltweit, von denen einige als firmeneigene Filialen, die meisten jedoch als selbständige Franchise-Unternehmungen geführt werden. Nun könnte man einwenden, daß der Erfolg viel wesentlicher vom Management des McDonald's-Konzerns abhängig ist. Für die als firmeneigene Filialen betriebenen Restaurants trifft das weitgehend zu. Aber bei den im Franchise-System betriebenen Restaurants tritt die Leistung des Konzernmanagements schon erheblich zurück gegenüber der Leistung des jeweiligen Franchise-Nehmers.

Wie funktioniert ein Franchise-System?

Ein typisches Zeichen für ein Franchise-System ist die Arbeitsteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. In einem Kreislauf aus Leistung und Gegenleistung wird das gesamte System und damit der einzelne Franchise-Nehmer immer weiter gestärkt. Die Leistungen des Franchise-Gebers haben vor allem ein Ziel: Sie als Franchise-Nehmer sollten sich voll und ganz auf den Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen sowie den Verkauf vor Ort konzentrieren können. Mit der Arbeit der Franchise-Zentrale allein ist der Erfolg allerdings nicht garantiert. Erst Ihr Engagement und Ihre Eigeninitiative schließen den Kreislauf: Der Franchise-Geber bietet Ihnen optimale Voraussetzungen, die erfolgreiche Umsetzung ist dann Ihre Aufgabe. Das Ziel dieser Arbeitsteilung: zufriedene Kunden und damit der wirtschaftliche Erfolg für beide Seiten.

Ein Franchise-System kombiniert die Vorteile eines Kleinunternehmens mit denen eines Konzerns: Der einzelne Franchise-Nehmer kann vor Ort flexibel und schnell auf Änderungen des Marktes reagieren; das System als Ganzes garantiert günstigen Wareneinkauf, einheitliche Werbung und ein standardisiertes Erscheinungsbild. Franchise-Geber und Franchise-Nehmer praktizieren "partnership for profit": Je erfolgreicher der einzelne Betrieb, desto höher ist auch der Gewinn des gesamten Unternehmens. Je bekannter das gesamte Unternehmen, desto höhere Erfolgchancen hat der Franchise-Nehmer.

Funktioniert der Kreislauf aus Leistung und Gegenleistung, multipliziert sich der Erfolg für beide Partner, und desto interessanter wird das System für Neueinsteiger.

Literaturtip:

Jahrbuch "Franchise-Chancen", Verlag Norman Rentrop, Bonn

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Warum die Strategie der innovativen Imitation so gut funktioniert

Die Strategie der innovativen Imitation ist deshalb so wirkungsvoll, weil sie zum einen den natürlichen Verlauf der Durchsetzung von Geschäftsideen nutzt, zum anderen sich auf bewährte Selektionsmechanismen stützt.

Neue Geschäftsideen, egal ob neue Ladengeschäfte oder neue Dienstleistungsformen, breiten sich nicht schlagartig in allen Orten der Welt gleichzeitig aus. Meist dauert es Jahre, manchmal sogar Jahrzehnte, bis eine neue Unternehmensform Verbreitung gefunden hat. Irgendwo auf der Welt wird die Geschäftsidee zum ersten Mal umgesetzt. Wenn sie erfolgreich ist, pflanzt sie sich dann im Laufe der Zeit von Ort zu Ort, von einem Land zum anderen fort.

Den ersten Türenrenovierungs-Dienst eröffnete wie oben beschrieben 1968 in Bremen die Firma Dijsberger. Anfang bis Mitte der 70er Jahre überschritt die Idee die Mainlinie: Die ersten süddeutschen Türenrenovierungs-Dienste entstanden. Ende der 70er Jahre erreichte die Geschäftsidee die europäischen Nachbarländer und Anfang der 80er Jahre Amerika.

Nutzen Sie den Zeitvorsprung

Aber selbst ein Unternehmen, das aus kleinsten Anfängen so groß wie McDonald's geworden ist und sich über die Börse jederzeit neues Kapital beschaffen kann, selbst ein solch großer Konzern braucht Jahre, um einen neuen Unternehmenstyp in der Bundesrepublik Deutschland zu verbreiten. Von den ersten McDonald's-Schnellrestaurants Mitte der 70er Jahre bis zur flächendeckenden Ausbildung in fast allen größeren Städten vergingen fast zehn Jahre.

Bei anderen Unternehmenskonzepten dauert dies länger, bei wieder anderen kürzer. Diese Zeitspannen können Sie nun zu Ihrem Vorteil ausnutzen. Indem Sie schneller als andere ein bewährtes Unternehmenskonzept in neue Märkte übertragen.

Nutzen Sie die Ausleseprinzipien

Bewährte Unternehmenskonzepte können Sie in Einzelfällen sogar über Branchengrenzen hinweg übertragen, wie das folgende Beispiel zeigt. Dabei wird auch deutlich, daß bei der Auswahl von Geschäftsideen dieselben drei Prinzipien gelten, die die Auslese in der Natur (Evolution) bestimmen:

- Variation: Im Unternehmen - genauso wie in der Natur - werden immer wieder Dinge verändert. Geplant oder spontan, willentlich oder unbewußt.
- Selektion: Im Ausleseverfahren wählt der Markt diejenigen Unternehmen aus, die Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern den größten Nutzen bieten. Genauso wählt die Natur diejenigen Pflanzen und Lebewesen aus, die sich am besten auf ihre jeweilige Umwelt einstellen. Das sind nicht unbedingt die stärksten, woraus sich der Schluß ziehen läßt, daß auch nicht unbedingt die größten Unternehmen die besten Zukunftsaussichten besitzen, sondern diejenigen, die eine tragfähige Marktnische finden.
- Bewahrung (Retention): Die Unternehmensformen, die als erfolgreich selektiert wurden, bestehen weiter, weniger erfolgreiche gehen ein, genau wie in der Natur.

Ein bewährtes Unternehmenskonzept für Reinigungen

Die Branche der chemischen Reinigungen war bis in die 60er Jahre so organisiert: Es gab Zentralreinigungen, die aus Kostengründen meist draußen im Industriegebiet lagen, und Annahmestellen in den Einkaufsstraßen und Wohngebieten. Eine Zentralreinigung hatte jeweils viele, viele Annahmestellen. Brachten Sie als Kunde Ihren Anzug morgens zur Annahmestelle, so kam abends ein Fahrer der Zentralreinigung, der den Anzug mitnahm. Am nächsten Tag reinigte ihn die Zentrale. Abends brachte ihn der Fahrer mit zahlreichen anderen Kleidungsstücken wieder zurück zur Annahmestelle. Sie als Kunde konnten ihn am dritten Tag gereinigt wieder abholen.

Unter den zahlreichen Veränderungen (Prinzip der Variationen), die Unternehmer der Chemisch-Reinigungs-Branche testeten, um sich von der Konkurrenz abzuheben, waren zwei sehr interessante:

- Die Reinigungs-Dienstleistung näher zum Kunden bringen. Also nicht mehr zentral im Industriegebiet chemisch reinigen, sondern in die Annahmestelle eine Reinigungsmaschine stellen.
- Statt produktionsorientiert jetzt kundenorientiert reinigen. Bisher wartete die Reinigung, bis so viele Kleidungsstücke zusammengekommen waren, daß die Trommel voll wurde. Das war die kostengünstigste Methode. Für den Kunden aber auch die zeitaufwendigste. Kundenorientiert reinigen heißt nun immer dann reinigen, wenn es der Kunde wünscht. Das läßt sich mit dem 1-Stunden-Service erreichen. Der Kunde kann die Wäsche vor dem Einkauf abgeben und sie frisch gereinigt nach dem Einkauf wieder mitnehmen.

Beide Veränderungen ergaben die 1-Stunde-Schnellreinigung.

In den 60er Jahren änderte sich das Verbraucherverhalten. Im Zuge steigenden Wohlstandes wurde für viele Kunden mehr freie Zeit mehr Geld wert. Die neue Unternehmensform der 1-Stunde-Schnellreinigung brachte dem Kunden mehr Nutzen. Sie wurde deshalb als die erfolgreiche selektiert (Prinzip der Selektion).

Heute gibt es fast nur noch Schnellreinigungen. Die früher vorherrschenden Zentralreinigungen sind zur seltenen Ausnahme geworden. Fast alle Neugründungen der letzten Jahre waren 1-Stunde-Schnellreinigungen. So wurde die als erfolgreich selektierte Unternehmensform bewahrt (Prinzip der Bewahrung).

... revolutioniert die Fotolabor-Branche

Die gleiche, in der Reinigungs-Branche als erfolgreich selektierte Unternehmensform ist derzeit dabei, sich in einer völlig anderen, aber ähnlich organisierten Branche durchzusetzen: bei den Fotolabors.

Auch hier gibt es zahlreiche Zentrallabors, die mit Annahmestellen (in Kaufhäusern, Drogerien) arbeiten. Wenn ich meinen Film entwickeln lassen möchte, gehe ich zur Annahmestelle im Kaufhaus. Am Abend kommt der Fahrer des Zentrallabors, wo der Film am nächsten Tag entwickelt wird. Am zweiten Abend kommt der Film wieder zurück, so daß ich ihn am dritten Tag abholen kann.

Durch neu entwickelte "Mini-Labors" läßt sich die Labor-Dienstleistung näher zum Kunden in die Annahmestellen verlagern. Auch hier ist kundenfreundlicherer 1-Stunden-Service möglich. 1-Stunden-Fotoentwicklungen setzten sich deshalb ähnlich erfolgreich durch wie 20 Jahre zuvor die 1-Stunde-Schnellreinigungen.

Selektive Diffusion nennt die Betriebswirtschaftslehre das: Praktiken, Verhaltensweisen und Strukturformen erfolgreicher Systeme werden übernommen und imitiert.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

Wie Sie die Strategie der innovativen Imitation für Ihr eigenes Unternehmen nutzen

Bei Ihrer eigenen Unternehmensgründung, egal ob haupt- oder nebenberuflich, ob erste Gründung oder "zweites Bein", lautet eine der Kernfragen: Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab?

Wenn ich Schreinermeister in Stuttgart bin und 366 Konkurrenten in der Umgebung habe, kann ich auch noch die 367. Schreinerei aufmachen und, wenn ich gut bin, damit Geld verdienen. Das ist dann eine relativ sichere Existenzgründung. Die Frage stellt sich aber, ob ich damit jemals ein Vermögen erwerben kann. Denn egal wie gut ich bin, es wird angesichts der großen Zahl von Konkurrenten immer einmal Leute geben, die ein bißchen billiger anbieten und mich - auch wenn ihre Leistungen nicht so gut wie meine sind - preislich dennoch unter Druck setzen.

Wenn ich mich deshalb frage, was ich anders machen kann als die 366 Konkurrenten, dann bin ich bei der Frage: Wie kann ich mich mit meinen Fähigkeiten, mit meinen Stärken, aber auch mit meinen Schwächen von der Konkurrenz abheben?

Ich benötige also eine Geschäftsidee, die in Stuttgart noch ohne Konkurrenz ist, von der ich aber nach Prüfung relativ sicher sein kann, daß sie in Stuttgart floriert. Also schaue ich mich in vergleichbaren Städten um, welche Geschäftsideen es dort gibt, die in Stuttgart noch nicht verwirklicht sind. Zunächst untersuche ich andere deutsche Städte. Wenn ich dort nichts finde, vergleichbare Städte im Ausland.

Früher war dieses Ausschauhalten nach neuen Geschäftsmethoden in fremden Städten fest in der handwerklichen Ausbildung verankert. Gesellen mußten auf die Reise gehen, die meist um so ergiebiger war, wenn sie nicht nur Nachbarstädte umfaßte. Heute verbringt kaum noch jemand Jahre im Ausland, um neue Geschäftsmethoden zu erlernen. Aber dank des Ausbaus der Nachrichtenwege und vielfältiger Veröffentlichungen ist es heute auch nicht mehr unbedingt erforderlich, persönlich auf Reisen zu gehen, obwohl das immer noch sehr sinnvoll sein kann.

Heute können Sie sich durch Lektüre von Marktstudien, wie sie "Die Geschäftsidee" veröffentlicht, sehr genau über neue Geschäftsmöglichkeiten informieren. "Geschäftsidee" - Redakteure gehen für Sie auf die Reise und berichten Ihnen mit Hilfe zahlreicher Büros und Korrespondenten in allen Gegenden Deutschlands und allen führenden Industrieländern über sämtliche Marktchancen, die für Sie hier in der Bundesrepublik Deutschland von Interesse sein könnten.

Geschäftsideen werden immer internationaler

Geschäftsideen haben noch nie Landesgrenzen gekannt, nur Mentalitätsunterschiede. Gerade die Mentalitätsunterschiede werden aber

immer kleiner. Aufgrund zunehmender Reisen in fremde Länder, wachsender Nachrichten-Berichterstattung über andere Erdteile, steigender internationaler Arbeitsteilung und vor allem des enorm gewachsenen internationalen Handels übernehmen wir Bundesdeutschen manche ausländische Gewohnheit, genauso wie im Ausland einige unserer Gewohnheiten angenommen werden.

Deutsche Geschäftsideen finden so Verbreitung im Ausland, genauso wie ausländische Geschäftsideen bei uns funktionieren.

Deutsche Geschäftsideen, die im Ausland florieren
Zu den deutschen Geschäftsideen, die im Ausland erfolgreich sind, zählen zum Beispiel:

- Türenrenovierung: Wie bereits beschrieben, machte eine Reihe von Gründern in den europäischen Nachbarländern und in den USA diese 1968 von der Bremer Firma Dijsberger erfundene Geschäftsidee zur Grundlage ihrer Unternehmen.
- Bräunungs-Studio: Auch das ist eine urdeutsche Idee. Als "Die Geschäftsidee" 1977 das Unternehmenskonzept "Bräunungs-Studio" veröffentlichte, gab es gerade zehn Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Die Geschäftsidee breitete sich dann schneller als die meisten anderen aus. 1980, als in Deutschland der Höhepunkt erreicht war, eröffneten gerade die ersten US-amerikanischen Bräunungs-Studios.
- Bio-Bauläden: Fachgeschäfte für gesundes Bauen entstanden zuerst in der Bundesrepublik Deutschland und breiteten sich von uns in die Nachbarländer aus.

Gründer in anderen Ländern beobachten deshalb sehr sorgfältig den deutschen Markt im Hinblick darauf, was sich bei uns an neuen Geschäftsideen durchsetzt. Genauso beobachten clevere deutsche Unternehmer ausländische Märkte und was sich dort an Geschäftsideen entwickelt.

Ausländische Geschäftsideen, die bei uns erfolgreich sind
Viele Geschäftsideen, die heute bei uns die Wirtschaft nicht unmaßgeblich beeinflussen, stammen aus den USA. Computerläden, Schnell-Restaurants, Supermärkte, Kreditkarten, Autovermietungen usw.

Auch aus anderen Ländern kommen Geschäftsideen zu uns herüber.
Naturkosmetik-Läden zum Beispiel aus Frankreich (Yves Rocher) und England (The Body Shop), Haushüter-Agentur aus Großbritannien, Superlearning aus Bulgarien, Warentausch-Zentrale aus der Schweiz usw.

Geschäftsideen aus den USA haben aber zur Zeit noch einen bedeutenden, wenn auch in den letzten Jahren leicht zurückgegangenen Anteil. Das hat mehrere Gründe:

Von allen anderen Ländern sind die USA das Land, das der Bundesrepublik Deutschland trotz der räumlichen Entfernung am ähnlichsten ist. 30 Prozent der Amerikaner sind deutschstämmig. Die USA haben als Besatzungsmacht unsere Nachkriegsentwicklung, insbesondere die wirtschaftliche, stark beeinflusst. Während in Österreich Wien zugleich wirtschaftliches wie politisches Zentrum ist, genauso wie in Großbritannien London oder in Frankreich Paris, sind in der Bundesrepublik Deutschland wie in den USA wirtschaftliche und politische Zentren nicht identisch. Bonn ist genausowenig ein Wirtschaftszentrum wie Washington, D.C. Diese Strukturähnlichkeit hat zum Beispiel den Paketdienst UPS veranlaßt, zuerst in die Bundesrepublik Deutschland zu expandieren.

Amerikanische Geschäftsideen funktionieren bei uns nicht immer - wer sie aber völlig außer acht läßt, versäumt große Chancen.

Trotz aller Ähnlichkeiten gibt es aber Unterschiede. Sie können nicht einfach in die USA fliegen und die nächstbeste Geschäftsidee, die Sie sehen, in Deutschland erfolgreich verwirklichen.

Von den US-amerikanischen Geschäftsideen, die die "Geschäftsidee" - Redaktion beobachtet, veröffentlicht sie nur 5 bis 10 Prozent. 90 bis 95 Prozent sind für den deutschen Markt nicht geeignet. Auch die 5 bis 10 Prozent lesen Sie - von wenigen Ausnahmen abgesehen - nur dann, wenn es bereits in der Bundesrepublik Deutschland Erfolgsbeispiele gibt. Beispiel: Leder-Reparatur.

Es existiert ein Reparaturverfahren, mit dem sich Löcher und Risse in teuren Naturleder-Produkten spurlos zuschweißen lassen. Die Praktikabilität des neuartigen Spezialklebers und Verfahrens ist durch ein seit Jahren florierendes Geschäft in den USA genügend unter Beweis gestellt.

Als der Amerikaner Allan Trombetta 1984 die Reparatur-Idee in den deutschen Markt zu transportieren versuchte, beobachtete die "Geschäftsidee" sehr genau, wie sich dessen Unternehmen New Life anließ. Erst als sein 1987er Umsatzergebnis mit 580.000 DM konkret feststand, veröffentlichte "Die Geschäftsidee" eine ausführliche Darstellung des Unternehmenskonzepts. So allein war nämlich die größtmögliche Sicherheit gegeben, daß sich diese amerikanische Geschäftsidee auch in Deutschland würde erfolgreich nachahmen lassen. Heute ist der deutsche Markt noch wenig erschlossen; zahlreiche lukrative Standorte warten noch auf Unternehmensgründer, die eine erfolgserprobte Idee umzusetzen willens und in der Lage sind.

Überzeugen Sie sich selbst

Die beiden Hauptfragen

- Ist mein Markt groß genug?

- Ist mein Markt von der Kundenstruktur her vergleichbar?

müssen Sie sich auch stellen, egal ob Sie eine Geschäftsidee mit amerikanischem Ursprung verwirklichen oder eine Idee in Köln realisieren, die in München bereits Erfolg hat.

Es gibt nun Kleingeister, die aus einer begrenzten Sichtweise heraus jede Geschäftsidee ausländischen Ursprungs ablehnen. Und dann oft Horror-Geschichten erzählen können, von amerikanischen Geschäftsideen, die in der Bundesrepublik Deutschland gescheitert sind. Dazu ist wichtig, noch einmal festzuhalten: Längst nicht jede ausländische Geschäftsidee funktioniert in der Bundesrepublik Deutschland. Aber deshalb gar keine Geschäftsidee ausländischen Ursprungs zu untersuchen, hieße das Kind mit dem Bade auszuschütten.

Eine ganze Reihe der bedeutenden Geschäftsideen aus den letzten Jahren kamen nämlich ursprünglich aus dem Ausland. Wer sie pauschal beiseite geschoben hätte, hätte große Chancen verpaßt.

Teil II

Chancen finden: Die Strategie der innovativen Imitation

"Wer zuerst kommt . . ." Die vier Entwicklungsphasen einer Branche

Wer als Unternehmer erfolgreich sein will, braucht nicht nur eine gute Vorbereitung, sondern muß bei guten Gelegenheiten auch schnell zugreifen. Denn gerade für Marktlücken gilt: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst.

Ein gutes Beispiel liefert die Entwicklung der Büro-Service-Unternehmen. Als wir 1980 das Unternehmenskonzept "Büro-Service" veröffentlichten, gab es erst 20 solcher Dienstleistungs-Büros in Deutschland. Die Branche befand sich mitten in der Pionierphase. Die neue Dienstleistung für Handelsvertreter, Versicherungsagenten und Jungunternehmer, die kein eigenes Büro samt Sekretärin auslasten können, mußte erst bekannt gemacht werden.

Doch die Pionierarbeit lohnte sich. Wie im Unternehmenskonzept beschrieben, setzte sich die Idee in Deutschland rasch durch. Die Büro-Service-Unternehmen bekamen schnell mehr und mehr zu tun. Auch immer mehr Gründer erkannten die Chancen.

1982 gab es dann bereits 60 Büro-Services. Die Pionierphase war endgültig abgeschlossen. Die Branche befand sich in der Phase schnellen Wachstums. Bis 1987 stieg die Zahl auf 240. Aber in einigen Städten wurde schon 1984 die Reifephase erreicht.

Die Idee, einen Büro-Service aufzumachen, ist heute nicht mehr neu. Daß mit Büro-Services gute Geschäfte zu machen sind, hat sich inzwischen herumgesprochen. Wer da als Neueinsteiger noch Erfolg haben will, muß jetzt mehr bieten: persönliche Fähigkeiten, höheres Startkapital, preiswerte Büroräume oder die ersten Kunden schon unter Vertrag. Denn diejenigen, die zwischen 1979 und 1983 in das Büro-Service-Geschäft eingestiegen sind, haben in vielen Städten den Markt unter sich bereits aufgeteilt. Der Verdrängungswettbewerb hat begonnen.

In jeder Phase wird Geld verdient

Aber auch dann noch kann es sich lohnen, einen Büro-Service zu gründen. Denn Geld wird in allen vier Phasen einer Branche verdient. Nicht nur in der Pionierphase und in der Phase schnellen Wachstums, sondern auch in der Reifephase und in der Phase des Verdrängungswettbewerbs. Im Lebensmitteleinzelhandel herrscht seit Jahren scharfer Verdrängungswettbewerb. Tausende von Geschäften mußten schließen. Trotzdem erzielen die Gebrüder Albrecht (Aldi) und viele andere Unternehmer gute Gewinne.

In welcher Entwicklungsphase befindet sich die Branche Ihrer Wahl?
Wenn Sie sich selbständig machen wollen, ist es besonders wichtig für Sie, zu wissen, in welcher Entwicklungsphase sich der Markt befindet, in den Sie einsteigen möchten. Viele Märkte beginnen gerade erst, sich zu entwickeln, und sind weit offen. Auf anderen Märkten finden Sie bereits Konkurrenz vor.

I: Pionierphase

Für die Produkte und Dienstleistungen dieser Unternehmen steckt der Markt noch in den Kinderschuhen. So können Sie von Anfang an dabei sein und mitverdienen, wenn Sie auch Ihren Kunden Ihr Angebot oft noch genau erklären müssen

II: Phase schnellen Wachstums

In dieser Phase steigt die Nachfrage nach Ihren Produkten oder Dienstleistungen sehr stark. Das Unternehmenskonzept hat sich durchgesetzt.

Die Konkurrenz ist noch nicht allzu stark.

III: Reifephase

Auf der Entwicklungsstufe ist das Produkt oder die Dienstleistung gut eingeführt und der Markt fast überall ausreichend versorgt. Ein Einstieg in dieser Phase ist besonders für diejenigen geeignet, die mit Branchenerfahrung ihr eigener Chef werden wollen, und die die Schwächen der Konkurrenz zu nutzen

IV: Verdrängungswettbewerb

Auf diesen Märkten herrscht fast überall ein Überangebot. Wer sich hier selbständig machen will, muß mit starker Konkurrenz rechnen. Das kann soweit gehen, daß Sie sich nur etablieren können, wenn Sie andere aus dem Markt drängen. Der starke Preiswettbewerb kommt Ihnen zugute, wenn Sie es verstehen, die Konkurrenz mit neuen Ideen zu schlagen. Dann winken große Absatzmengen. Sie können Ketten aufbauen und expandieren. Der richtige Markt für Kämpfernaturen mit Durchhaltevermögen.

Jede Phase fordert andere Fähigkeiten

Jede Phase erfordert allerdings für den Einstieg andere Voraussetzungen. Wenn Sie in der Pionierphase oder in der Phase schnellen Wachstums starten, benötigen Sie meist weniger Startkapital und Branchenerfahrung. Wer zuerst kommt, verdient oft auch zuerst. Und Sie erwerben, eine ganze Reihe von Vorteilen gegenüber der Konkurrenz, die später anfängt.

Die Betriebswirte haben diese Vorteile in der sogenannten Erfahrungskurve beziffert: Um 20 bis 30 Prozent können Sie Ihre Kosten senken, wenn Sie schon doppelt soviel verkauft oder produziert haben, wie Ihre später eingestiegene Konkurrenz. Ihre größere Erfahrung zahlt sich dann aus.

Die Kostensenkung tritt aber nicht automatisch ein, sondern will erarbeitet werden. Deshalb sollten Sie laufend Ausschau nach Verbesserungsmöglichkeiten und nach neuen Geschäftsideen und Werbeideen halten, damit Sie Ihrer Konkurrenz stets die entscheidende Nasenlänge voraus bleiben.

Wenn Sie in der Reifephase oder im Verdrängungswettbewerb starten, dann sind die Anforderungen fast immer höher. Sie müssen die Erfahrungsvorteile der Konkurrenz aufholen. Durch eigene Erfahrung, mehr Kapital, bessere Voraussetzungen oder neue Ideen, mit denen Sie sich von den bestehenden Unternehmen abheben.

Mit neuen Ideen Konkurrenzvorteile schaffen

Wie Sie sich mit neuen Ideen Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen, zeigt zum Beispiel ein Unternehmer aus Süddeutschland. Um im härter gewordenen Konkurrenzwettkampf der Computer-Sticker zu bestehen, baute er sich mit neuen Produkten und Werbeartikel-Ideen einen zusätzlichen Werbeartikel-Handel auf

In welcher Entwicklungsphase sich eine Branche befindet, ist nicht immer leicht festzustellen. Zumal in unserer schnellebigen Zeit Veränderungen in der Technik oder in den Kundenwünschen immer häufiger auftreten. Eine Entwicklung, die übrigens nicht nur Gründer, sondern auch Großunternehmen betrifft. Jedes zweite Produkt, das Siemens heute anbietet, gab es vor fünf Jahren noch gar nicht.

Die vier Entwicklungsphasen (Pionier, schnelles Wachstum, Reife und Verdrängungswettbewerb) treten nicht in allen Branchen gleichermaßen auf. Auch ist nicht allein die Zahl der Unternehmen einer Branche von Bedeutung, sondern auch die Kundenzahl, der Gesamtumsatz, die Gewinnspannen und andere Größen. Außerdem gibt es örtliche Unterschiede. Aber als Anhaltspunkt für Ihre eigene Markteinschätzung ist die Einteilung in vier Entwicklungsphasen sehr nützlich.

Teil III

Die KEF-Methode zur Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Was Unternehmensgründungen so besonders macht

Ein Unternehmen zu gründen, gehört zu den schwierigsten Aufgaben, die es im Geschäftsleben überhaupt gibt. Nirgendwo sonst sind in so kurzer Zeit so viele Entscheidungen mit weitreichender Bedeutung zu treffen. Sie als Gründer müssen sich innerhalb der Vorbereitungsphase, die meist sechs bis zwölf Monate umfaßt, entscheiden:

- Mit welchen Produkten/Dienstleistungen wollen Sie welche Zielgruppen ansprechen?
- Welchen Standort und welche Lage wählen Sie?
- Welche Rechtsform soll Ihr Unternehmen haben?
- Wie finanzieren Sie die Gründung, wie die weitere Expansion?
- Wie organisieren Sie Ihren Verkauf, welche Vertriebskanäle nutzen Sie?
- Wie organisieren Sie Ihre Mitarbeiter?
- Welche Lieferanten nehmen Sie, wie bauen Sie den gesamten Einkauf auf?
- Wie organisieren Sie Ihr Büro, wie Ihr Lager, wie Ihre Produktion?

Viele Entscheidungen in kurzer Zeit

Manager in Großunternehmen haben für solche Entscheidungen fast immer erheblich mehr Zeit und einen Stab von Fachleuten, die sie beraten. Selbst erfahrene Führungskräfte müssen deshalb bei der Gründung ihres eigenen Unternehmens ganz schön umdenken, weil sie ohne den gewohnten "Apparat" (Assistent, Sekretärin, Fachabteilungen) auskommen müssen und in der Startphase viel mehr Entscheidungen in kurzer Zeit zu treffen haben. Auch wenn die einzelne Entscheidung von den Kosten her geringer erscheint, im Verhältnis der Entscheidungshöhe zur Unternehmensgröße ist jede Entscheidung bei der Gründung von Bedeutung. Weniger kompliziert sind die Entscheidungen auch nicht gerade. Wenn Sie als Gründer heute einen Personalcomputer kaufen wollen, haben sie es mit mehr Anbietern zu tun als ein Großunternehmen, das einen neuen Mainframe-Computer (Großrechenanlage) anschaffen will.

Gesundes Halbwissen

Hinzu kommt, daß Sie Entscheidungen nicht nur in Ihrem Spezialgebiet treffen müssen, sondern auch in vielen anderen Bereichen. Während für eine Karriere im Großunternehmen oft Fachwissen allein ausreicht, verlangt

unternehmerischer Erfolg ein gesundes "Halbwissen" in allen kaufmännischen Bereichen. Der Computerspezialist muß zumindest soviel von Werbung verstehen, daß er nicht vollkommen falsch wirbt. Der Werbefachmann braucht soviel Computerwissen, daß er weiß, wann und wo sich ein Computereinsatz in seinem Unternehmen lohnt und wann nicht.

Gefahr des Verzettelns

Bei so vielen Entscheidungen in so kurzer Zeit und zudem noch meist in fachfremden Bereichen besteht die große Gefahr, daß man sich bei der Gründung leicht verzettelt.

Gerade dann, wenn die ersten Aufträge kommen. Material beschafft werden muß, neue Mitarbeiter gebraucht werden, mehr Geld benötigt wird, eine Maschine zusammenbricht, neue Anzeigen getextet werden müssen, gerade dann, wenn das neue Unternehmen anfängt zu laufen, wird mitten in der Hektik leicht Dringendes mit Wichtigem verwechselt und Unwichtiges nicht mehr von Wichtigem unterschieden.

Ganz ähnlich in der Vorbereitungsphase einer jeden Gründung: Bei dem Berg von Informationen, die man alle einholen muß, fällt es schwer, nicht zu resignieren und sich trotzdem auf die für die Gründung wesentlichen Erfolgsfaktoren zu konzentrieren. Vier Fallbeispiele mögen dies erläutern:

1. Diplom-Kaufmann K. hatte sich während seines Studiums vorwiegend mit steuerlichen und steuerrechtlichen Problemstellungen auseinandergesetzt. Von der Exaktheit des juristischen Denkens geblendet, konzentrierte er sich bei seiner Unternehmensgründung darauf, die steuerlichen und haftungsrechtlichen Aspekte besonders einfallsreich zu lösen. Als die Firmenkonstruktion im Handelsregister eingetragen war, glaubte er, die wesentliche Arbeit der Unternehmensgründung geleistet zu haben. Sechs Monate später mußte er jedoch feststellen, daß seine Firma in einem völlig übersättigten Markt ohne erkennbare konzeptionelle Wettbewerbsvorteile mühsam um Kleinstaufträge kämpfte. Drei Jahre später schrieb ihn der Handelsregisterrichter zwecks Löschung der ausgetüftelten Firmenkonstruktion mangels Umsatztätigkeit an.

2. EDV-Leiter K. beschäftigte sich über sechs Monate lang mit der Frage, wie er aus den staatlichen Existenzgründungs-Förderprogrammen noch das letzte halbe Prozent Zinsverbilligung herausholen konnte. Als er sich über die geringe Effizienz seiner Anstrengungen klar wurde, ging er nicht etwa kritische Erfolgsfaktoren an (Marktforschung und Szenario-Entwicklung zur optimalen Angebotsausrichtung seiner geplanten Computer-Unternehmung), sondern versteifte sich auf das, was ihm in seiner bisherigen Spezialistenkarriere stets den größten Erfolg gebracht hatte: Er ging auf Lehrgänge und eignete sich noch mehr Fachwissen an.

3. Zwei gelernte Maschinensetzer, E und P., die aufgrund der Betriebsschließung einer Fotosatz-Unternehmung arbeitslos zu werden drohten, gründeten ein eigenes Unternehmen. Sie erkannten zwar richtig, daß die Maschinenausstattung zu den kritischen Erfolgsfaktoren gehört, um konkurrenzfähig anbieten zu können, übersahen aber den kritischen Erfolgsfaktor der Einstellung überdurchschnittlicher Außendienstmitarbeiter. Als in der Frühentwicklungsphase Aufträge ausblieben, führten sie das auf Produktions- statt auf Vertriebsgründe zurück. Deshalb stellten sie einen ehemaligen Kollegen ein, der sich mit den modernen Fotosatzanlagen noch besser als sie selbst auskannte. Für den tatsächlichen Verkauf ihrer Dienstleistungen unternahmen sie jedoch gar nichts. Zwölf Monate später eröffnete der Konkursrichter das Konkursverfahren.

4. S. beobachtete als Handelsvertreter für Pralinen, daß einige Pralinengeschäfte erstaunlich hohe Gewinne abwerfen. Er beschloß, ein eigenes Schokoladengeschäft aufzumachen. Ohne sich weiter über die Erfolgsfaktoren des Ladenverkaufs von Pralinen Gedanken zu machen, mietete er den ersten Laden an, der seinen Mietpreis-Vorstellungen entsprach. Seine gesamte Kraft konzentrierte er auf das, was in seiner bisherigen Tätigkeit hohes Ansehen hatte: feinste Pralinen zu führen. Nach monatelangen Verhandlungen gelang es ihm, die teuersten Marken in sein Sortiment aufzunehmen. Sechs Monate später mußte er seine Unternehmung schließen, denn an dem angemieteten Standort verkauften sich nur preiswerte Schokoladenartikel.

Teil III

Die KEF-Methode zur Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Auf das Wesentliche konzentrieren: die KEF-Methode

Um der Gefahr des Verzettelns zu begegnen, gibt es eine spezielle Methode. Mit ihr können Sie sicherstellen, daß Sie keine wesentlichen Punkte bei der Vorbereitung Ihrer Gründung übersehen. Und nach der Gründung, beim weiteren Ausbau Ihres Unternehmens, können Sie diese Methode weiter einsetzen, damit Sie selbst sich stets auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren können. Diese Methode ist die KEF-Methode -Analyse kritischer Erfolgsfaktoren. KEF steht für kritische Erfolgsfaktoren.

Diese Methode ist unkompliziert und innerhalb von Stunden wirkungsvoll anwendbar. Entwickelt wurde sie vom ehemaligen Chef der McKinsey Unternehmensberatung, Ron Daniel. Mehrere Großunternehmen setzen sie mit Erfolg ein. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit an der Universität Köln habe ich anhand von Fallbeispielen aufgezeigt, wie die KEF-Methode bei Unternehmensgründungen eingesetzt werden kann.

Drei bis sieben kritische Erfolgsfaktoren in jeder Branche

Der Grundgedanke ist: In jeder Branche gibt es drei bis sieben Faktoren, die über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden. Das sind die "kritischen" Erfolgsfaktoren. In der Automobilindustrie zum Beispiel sind es die Faktoren:

- Image
- Effiziente Händlerorganisation
- Straffe Kontrolle der Produktionskosten

Bei einem Computergrafik-Service sind es die Faktoren:

- Verkäufliche Fähigkeiten der Kundenbetreuer
- Praxisgerechte Koordination des technischen, kaufmännischen und grafischen Bereichs
- Service-Schnelligkeit
- Qualitätskontrolle
- Kreativitätsförderung der Mitarbeiter am Computer

Neben diesen "branchentypischen" entscheiden auch noch andere Faktoren über den Erfolg. Geeignete Räume in guter Lage zu günstigem Preis zu finden, das ist bei vielen Gründungen ein kritischer Erfolgsfaktor. Mit der Anmietung verliert er aber wieder seine Bedeutung. Er wird deshalb "zeitweiliger" kritischer Erfolgsfaktor genannt.

Je nachdem, wie Sie Ihr Unternehmen gegenüber der Konkurrenz abheben wollen, welche Voraussetzungen an Kapital, Kontakten und persönlichen Fähigkeiten Sie mitbringen und wie sich Kunden, Lieferanten und Behörden Ihnen gegenüber verhalten, ergeben sich weitere kritische Erfolgsfaktoren.

Wenn Sie diese Faktoren für Ihre Gründung einmal ermittelt haben, sind Sie schon ein ganzes Stück weiter. Denn Sie können nicht nur Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden (nicht alles, was dringend ist, muß auch wichtig sein), sondern Sie können aus den kritischen Erfolgsfaktoren dann auch ein einfaches, aber wirkungsvolles Kontroll- und Steuerungssystem für Ihr Unternehmen entwickeln. Indem Sie für jeden kritischen Erfolgsfaktor Meßgrößen, Standards und Steuerungsmöglichkeiten bestimmen. Ohne Computer, nur anhand einiger weniger, aber entscheidender Größen haben Sie damit Ihr Unternehmen sicher im Griff. So können Sie die Kenntnis der kritischen Erfolgsfaktoren nicht nur bei der Planung, sondern auch bei der Umsetzung Ihrer Pläne in die Tat und bei der Kontrolle der Ergebnisse nutzen.

Bio-Bauladen

Beispiel 1:
Branchentypische kritische Erfolgsfaktoren für einen Bio-Bauladen

- Sortimentsgestaltung
- Warenpräsentation (Bio-Atmosphäre)
- Einkauf
- Kundenberatung
- Markterschließung

Teil III

Die KEF-Methode zur Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Wie entstehen kritische Erfolgsfaktoren?

Im vorigen Jahrhundert entdeckte der Chemiker Justus von Liebig das Prinzip des Kunstdüngers: Um eine Pflanze optimal wachsen zu lassen, muß man ihr jeweils den Stoff zuführen, an dem es ihr am meisten mangelt, den sogenannten Mangelfaktor.

Genauso verhält es sich bei Unternehmen. Schauen wir uns dazu ein Beispiel an. Um es möglichst übersichtlich zu halten, nehmen wir an, daß bei einer Unternehmensgründung nur fünf Faktoren eine Rolle spielen:

1. Räume
2. Kapital

3. Management
4. Mitarbeiter
5. Markt

Nehmen wir nun weiter an, der Markt sei getestet worden und ausreichend groß. Kapital ist in gewissem Umfang vorhanden. Der Gründer startet zunächst von der eigenen Wohnung aus, so daß gewisse Räume vorhanden sind. Der Gründer bringt eine größere Managementkapazität mit, die stundenweise mitarbeitende Ehefrau stellt eine gewisse Mitarbeiterkapazität dar.

Überträgt man diese fünf Faktoren nun in eine Grafik, so ergibt sich folgendes Bild: Der Erfolg (Umsatz) des Unternehmens ist abhängig vom jeweils kleinsten der fünf Faktoren.

Bei dieser Konstellation tritt als Mangelfaktor der Faktor Räumlichkeit auf. Er stellt, da sich der Erfolg des Unternehmens nach ihm richtet, zum angenommenen Zeitpunkt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Nun ist das Raumproblem schnell zu lösen. Nach Abschluß eines Mietvertrages und Einzug in die neuen Räume sieht das Gründungsmodell so aus:

Der Absatz ist über den Faktor Markt gewährleistet, Kapital steht in genügendem Umfang zur Verfügung, Managementkapazität und Räumlichkeiten ebenfalls, aber das Ausmaß des Erfolgs wird nun von der Mitarbeiterkapazität bestimmt. Die ist aber noch gleich geblieben (nur die Ehefrau arbeitet mit). Nach Einstellung von zwei neuen Mitarbeitern steigt die Mitarbeiter-Faktorgroße auf das Dreifache. Engpaßfaktor und damit kritischer Erfolgsfaktor wird jetzt das Kapital.

Nachdem ein Venture-Capital-Geber das Kapital auf das Doppelte aufgestockt hat, sind wieder die Räumlichkeiten zum kritischen Erfolgsfaktor geworden.

Nach erneutem Umzug in größere Räume stellt plötzlich der Managementfaktor den kritischen Erfolgsfaktor dar.

Dieser Zeitpunkt, wenn die Managementkapazität des Gründers nicht mehr ausreicht und er zusätzliche Führungskräfte ins Unternehmen holen muß, ist ein äußerst kritischer. Hier scheitern viele anfangs erfolgreiche Unternehmen. Die Expansion über diesen kritischen Punkt hinaus muß deshalb mit Bedacht und Reserven angegangen werden.

Auch die weitere Entwicklung des Unternehmens ließe sich beliebig mit Hilfe dieser grafischen Darstellung fortführen. Wichtig für das Verständnis des Konzepts der kritischen Erfolgsfaktoren ist, daß sich gerade in der Aufbauphase des Unternehmens die jeweiligen Mangelfaktoren schnell verändern. Räume waren ganz zu Anfang der Engpaß. Nach dem Umzug in größere Räume stellten dann aber die Räumlichkeiten keinerlei Problem mehr dar. Der Gründer mußte sich blitzschnell dem nächsten Engpaßfaktor zuwenden, damit er seine gesamte Kraft darauf konzentrieren konnte. Drei Stufen später werden die Räume zwar wieder zum Engpaß. Hätte der Gründer sich aber die gesamte Zeit nur um Räume gekümmert, so wären die beiden dazwischenliegenden Engpässe Mitarbeiter und Kapital nicht behoben worden. Das Unternehmen wäre niemals so groß geworden.

Warum hat der Gründer in unserem Modell nun aber nicht gleich so große Räume angemietet, daß er nicht drei Stufen später schon wieder umziehen mußte? Die Antwort ist einfach: Erstens hätte das viel Geld gekostet, größere Räume einige Zeit ungenutzt vorzuhalten. Zweitens kann niemand die Entwicklung exakt vorhersehen. Die Tatsache, daß Planungen übertroffen oder unterschritten werden, gehört zum unternehmerischen Alltag.

In diesem stark vereinfachten Modell gab es jeweils nur einen Engpaß, der zum kritischen Erfolgsfaktor wurde. In der Wirklichkeit haben Sie als Gründer und Unternehmer es nicht nur mit fünf Faktoren, sondern mit einer Vielzahl von Faktoren zu tun, die Ihren Erfolg beeinflussen. Hinzu kommt, daß auch nicht alle Faktoren so offensichtlich sind wie in diesem Modell.

Außerdem sind nicht alle Faktoren feste Größen. Während der Faktor Räume durch Kauf oder Miete relativ sicher festgelegt werden kann, schwankt der Faktor Mitarbeiter auch bei gleicher Mitarbeiterzahl und -struktur ganz beträchtlich, je nach Motivation der Mitarbeiter. Häufig wird deshalb der Faktor Mitarbeitermotivation als ein zusätzlicher kritischer Erfolgsfaktor genannt.

Das deckt sich mit neueren Erkenntnissen der Gehirnforschung: Mehr als fünf bis neun Punkte gleichzeitig kann sich das menschliche Kurzzeitgedächtnis nicht als wichtig merken. Strömen mehr Punkte auf das Gehirn ein, so nehmen unsere kleinen grauen Zellen eine eigene Selektion vor, damit nicht mehr als fünf bis neun Projekte vorrangig behandelt werden. Unser Gedächtnis neigt dabei aber dazu, neuere, frischere Eindrücke über zu bewerten.

Dieses Phänomen können Sie leicht bei der Mitarbeiterauswahl beobachten. Wenn mehr als neun Bewerber vorhanden sind, so haben diejenigen Bewerber, die sich zuletzt vorstellen, die größeren Chancen, eingestellt zu werden. Das menschliche Gehirn behält sie besser in Erinnerung. Das hat nichts mit Willkür zu tun, sondern ausschließlich etwas mit der Arbeitsweise unserer grauen Zellen.

Daher kommt auch die Versuchung, den dringendsten Problemen, die am lautesten schreien, zuerst nachzugeben, nicht immer den wichtigsten. Wenn Sie nun diese Schwäche des menschlichen Gehirns ausgleichen wollen, müssen Sie selbst die fünf bis neun wichtigsten Faktoren für Ihre Unternehmensgründung ermitteln. Dabei hilft Ihnen die KEF-Methode.

Computergrafik-Service

Beispiel 2:
Branchentypische kritische Erfolgsfaktoren für einen Computergrafik-Service

- Verkäuferische Fähigkeiten der Kundenbetreuung bei der Erschließung vorhandener und neuer Zielgruppen
- Praxisgerechte Koordination des technischen, kaufmännischen und grafischen Bereichs
- Service-Schnelligkeit, denn oft stehen die Kunden unter Termindruck
- Qualitätskontrolle, um durch hochwertige Arbeit Stammkunden zu gewinnen
- Kreativitätsförderung der Mitarbeiter am Computer, um allen Kunden die komplette Bandbreite der grafischen Möglichkeiten des Rechners bieten zu können

Die KEF-Methode zur Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Wie Sie Ihre eigenen kritischen Erfolgsfaktoren ermitteln - die sieben Schritte der KEF-Analyse

Die KEF-Methode ist eine bewußt subjektive Methode. Sie gibt Ihnen eine Systematik an die Hand, mit der Sie die für Sie persönlich entscheidenden Erfolgsfaktoren erarbeiten. Von daher gibt es keine richtigen oder falschen kritischen Erfolgsfaktoren, sondern höchstens eine sinnvolle oder weniger sinnvolle Anwendung der Methode.

Normalerweise benötigen Sie einen halben Tag, besser einen ganzen Tag, um Ihre kritischen Erfolgsfaktoren vollständig zu analysieren. Das können Sie allein machen, indem Sie sich einfach einmal einen Tag zurückziehen. Ich weiß aus eigener Erfahrung, daß dieser eine Tag gerade in der Gründungs- und Aufbauphase kaum zu entbehren ist. Aber einen Tag über seine Zukunft nachzudenken, kann oft mehr bringen als Monate harter Arbeit.

Besonders fruchtbar wird die KEF-Analyse, wenn Sie sie gemeinsam mit einem in der Methode geschulten Berater vornehmen. Noch gibt es erst recht wenige, aber die Zahl wächst. Aber auch wenn Sie die Analyse selbst vornehmen, erlangen Sie durch das systematische Vorgehen Einblicke in die Wirkungszusammenhänge Ihrer Branche und Ihres Unternehmens, die Ihnen einen wesentlich rationelleren Einsatz Ihrer eigenen Kräfte erlauben.

Gegenüber anderen Methoden bietet die KEF-Methode entscheidende Vorteile. Dr. Bahlmann von der Universität Köln, der die KEF-Methode mit 18 anderen Methoden zur Analyse des Informationsbedarfs verglich, kam zu dem Ergebnis, daß die KEF-Methode die geeignetste ist. Sie bietet:

- sehr große Erfolgsaussichten
- hohe Qualität der Resultate
- bei kleinem Aufwand

1. Schritt: Verständnis des strategischen Bezugsrahmens Ihres Unternehmens

Ihre eigenen kritischen Erfolgsfaktoren können Sie nur dann sinnvoll analysieren, wenn Sie sich zunächst über den strategischen Bezugsrahmen Ihres Unternehmens klar sind. Mit welchem Unternehmenskonzept wollen Sie sich am Markt durchsetzen? Wie bauen Sie Konkurrenzvorsprünge auf? Wie wollen Sie auch langfristig größtmöglichen Kundennutzen sicherstellen? Wie wollen Sie Ihr Unternehmen attraktiv für Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden gestalten? Welche Entwicklungen werden sich in Ihrer Branche langfristig ergeben und wie wirken Sie sich auf Ihr neues Unternehmen aus? Welche Stärken und welche Schwächen weist Ihr Unternehmen auf, und wie nutzen Sie dieses Stärken-/Schwächenprofil am sinnvollsten?

2. Schritt: Analyse Ihrer eigenen Ziele

Nachdem Sie sich den strategischen Bezugsrahmen vergegenwärtigt haben, analysieren Sie Ihre eigenen Ziele. Oft sind die Ziele vorher noch nicht zu Papier gebracht worden, sondern existieren in mehr oder weniger konkreten Vorstellungen. Die KEF-Analyse zwingt Sie dazu, Ihre Ziele zu konkretisieren und schriftlich festzuhalten, weil nur so eine sinnvolle KEF-

Analyse möglich ist.

Kommen wir noch einmal auf das Hamburger-Schnellrestaurant-Beispiel aus dem vorigen Teil dieses Buches zurück. Für mein McRentrop-Schnellrestaurant formuliere ich die beiden Ziele:

- Ich will den besten Hamburger der Stadt anbieten. Das ist ein strategisches Ziel.
- McRentrop soll nach der Anlaufphase 15 Prozent Umsatzrendite abwerfen. Bei 2 Millionen DM Umsatz also 300.000 DM Gewinn. Das ist ein operatives Ziel.

Sie können auch nur ein Ziel formulieren, genauso aber mehrere. Wichtig ist, daß Sie konkret festhalten, was Sie eigentlich mit der Gründung Ihres eigenen Unternehmens erreichen wollen.

Da Ziele immer auch einen motivierenden Aspekt haben, verwende ich am liebsten eine Zieldefinition, die nicht aus der Betriebswirtschaftslehre kommt, sondern von Erfolgstrainer Alfred Stielau-Pallas:

Ein Ziel ist:

- realistisch und erreichbar
- konkret und meßbar
- zeitlich begrenzt
- motivierend und sinnvoll
- flexibel
- möglichst schriftlich fixiert

Wenn Sie zum ersten Mal die KEF-Analyse durchführen, kann die Zielanalyse unter Umständen sehr viel Zeit beanspruchen. Nehmen Sie sich diese Zeit! Ich habe nämlich die Erfahrung gemacht, daß allein schon die Zielanalyse Unternehmensgründer sehr viel sicherer und zielgerechter vorgehen läßt.

3. Schritt: Kritische Erfolgsfaktoren ermitteln

Nachdem Sie Ihre Ziele schriftlich festgehalten haben, machen Sie sich eine Liste aller Faktoren, die für den Erfolg Ihres Unternehmens wichtig sein könnten. Die Betonung liegt auf "könnten". Schreiben Sie zunächst möglichst viele Faktoren auf. Erst in einem zweiten Durchgang ermitteln Sie dann aus der Liste dieser Erfolgsfaktoren diejenigen fünf bis neun Faktoren, die für Ihren Erfolg entscheidend (kritisch) sind.

Als Checkliste, um alle Arten von Faktoren zu erfassen, ist die folgende Einteilung in fünf Arten von Erfolgsfaktoren hilfreich:

Branchentypische Erfolgsfaktoren

Aus dieser Kategorie stammen die meisten Erfolgsfaktoren. Es sind diejenigen, die für alle Unternehmen einer Branche als typisch gelten. In den "Geschäftsidee" - Unternehmenskonzepten finden Sie sie jeweils angegeben. In Fachbüchern über Ihre Branche meist ebenso, auch wenn sie manchmal nicht Erfolgsfaktoren, sondern anders genannt werden.

Gründungsspezifische Erfolgsfaktoren

Zum Beispiel Standortwahl, Rechtsformwahl.

Strategiebestimmte Erfolgsfaktoren

Je nachdem, welche Wettbewerbsstrategie Sie verfolgen, ergeben sich zusätzliche Erfolgsfaktoren zu den branchentypischen. Nehmen wir an, Sie

wollen einen Computerladen gründen. Um sich von der immer stärker werdenden Konkurrenz abzuheben, wählen Sie folgende Strategie: Aufgrund guter Englischkenntnisse und Beziehungen zu amerikanischen Softwarefirmen holen Sie jeweils die neueste US-Software sofort nach Erscheinen aus den USA herüber. Statt üblicherweise mehrere Monate nach Freigabe in den USA bieten Sie sie bereits wenige Tage später an. Wenn Sie diese Strategie verfolgen, dann wird die Software-Aktualität zu einem Erfolgsfaktor.

Wollen Sie sich hingegen durch Spezialisierung auf eine bestimmte Berufsgruppe (z. B. Computer und Programme für Rechtsanwälte) von der Konkurrenz abheben, dann ist die Software-Aktualität für Ihren Erfolg relativ unbedeutend. Statt dessen stellen Kontakte zu Rechtsanwälten einen Erfolgsfaktor dar.

Zeitweilige Erfolgsfaktoren

Die Beschaffung eines Spezialgeräts, ohne das Ihr Unternehmen nicht läuft, ist so lange ein Erfolgsfaktor, ein kritischer sogar, bis Sie das Gerät gekauft haben. Danach verliert der Faktor seine Bedeutung wieder. Deshalb wird er zeitweiliger kritischer Erfolgsfaktor genannt.

Umweltbestimmte Erfolgsfaktoren

Auch die Umwelt (Behörden, Lieferanten, Kunden) beeinflusst den Erfolg Ihres Unternehmens. Nehmen wir an, Sie wollen eine Kette von Portrait-Ansichtskarten-Ständen aufziehen. Das Wetter kann dann zum Erfolgsfaktor, wahrscheinlich auch wieder zum kritischen, werden.

"Wieso das Wetter? Das kann ich doch gar nicht beeinflussen", werde ich oft dazu gefragt. Auch nicht direkt beeinflussbare Faktoren sollten Sie in Ihre Liste aufnehmen, wenn Sie den Erfolg bestimmen. Würden Sie diese nicht beeinflussbaren Faktoren nämlich weglassen, dann wüßten Sie gar nicht, worauf unterschiedliche Erfolge zurückzuführen sind.

Ist das Wetter "bombig", laufen die Stände genauso wie Eisdielen und Coca-Cola-Fabriken hervorragend. Ist das Wetter schlecht, läuft auch das Geschäft schlecht. Wenn Sie nun das Wetter nicht als Faktor berücksichtigen, würden Sie möglicherweise bei schlechtem Wetter die übrigen Faktoren verändern, obwohl die optimal kombiniert sind.

Weitere Beispiele für umweltbestimmte Erfolgsfaktoren sind Straßen-Baumaßnahmen vor einem Geschäft oder drohende Veränderungen der Rechtslage, zum Beispiel bei Zeitarbeits-Unternehmen.

Nachdem Sie anhand dieser Checkliste alle möglichen Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen aufgelistet haben, ermitteln Sie aus den vielen die fünf bis neun kritischen Erfolgsfaktoren. Die entscheidende Frage lautet: Ist mein Erfolg auch ohne diesen Faktor möglich? Legen Sie dazu bitte einen strengen Maßstab an. Wie oben erläutert, kann das menschliche Gehirn nicht mehr als fünf bis neun Faktoren gleichzeitig verfolgen.

Berücksichtigen Sie bei der Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren auch Ihre Ziele. Ein Ziel kann mehrere Erfolgsfaktoren bedingen, genauso wie mehrere Ziele ein und denselben Erfolgsfaktor haben können.

Beispiel: Für das Ziel, den besten Hamburger der Stadt anzubieten, kommen mehrere mögliche Erfolgsfaktoren in Frage:

- Zubereitung
- Küchenausstattung
- Einkaufsqualität

Aus Erfahrung (weil ich einige Zeit in Hamburger-Schnellrestaurants

gearbeitet oder hospitiert habe) weiß ich als Unternehmensgründer nun, daß die Zubereitung wichtig ist, aber innerhalb von drei Stunden jedem beigebracht werden kann. Alle Hamburger-Ketten schulen ihre Mitarbeiter in solchen Schnelldurchgängen. Wenn das aber so schnell geht, kann die Zubereitung nicht so entscheidend sein. Deshalb nehme ich die Zubereitung nicht in meine Liste der Erfolgsfaktoren auf

Die Küchenausstattung - das habe ich bei meinen Besuchen in 30 verschiedenen Hamburger-Schnellrestaurants genau beobachtet - ist relativ identisch und beim Großhandel inzwischen leicht zu beschaffen. Besonders wichtig ist der Faktor Küchenausstattung für mich deshalb nicht.

Anders die Einkaufsqualität. Ich habe gesehen, daß der Manager darauf den größten Wert legt. Er steht jedesmal selbst an der Rampe, wenn neue Ware kommt. Auch mir selbst ist der Einkauf der Zutaten am wichtigsten, um den besten Hamburger der Stadt anbieten zu können. Deshalb nehme ich "Einkaufsqualität" in meine Liste von Erfolgsfaktoren auf.

4. Schritt: Meßkriterien ermitteln

Anhand des Beispiels "Hamburger" lassen sich gut die weiteren Schritte erläutern:

Nachdem ich Einkaufsqualität als Erfolgsfaktor ermittelt habe (ob er kritisch ist, entscheide ich später), versuche ich Größen zu finden, mit denen ich messen kann, ob ich gute oder schlechte Einkaufsqualität erreiche:

- Geschmack
- Rindfleischgehalt
- Knusprigkeit der Sesam-Brötchen

Nicht nur in Zahlen oder Prozenten faßbare Größen (Rindfleischgehalt), sondern auch rein subjektive Größen wie Geschmack können Sie als Meßgrößen nehmen. Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren ist, wie oben aufgeführt, eine subjektive Methode, die Ihnen helfen soll, sich auf das für Sie Wesentliche zu konzentrieren. Und bei erfolgreichen Unternehmen sind oft die subjektiven Größen wichtiger als die in Zahlen meßbaren.

5. Schritt: Standards festlegen

Nachdem Sie festgelegt haben, womit Sie den Erfolgsfaktor messen, benötigen Sie Vorgaben, welche Standards Sie erreichen wollen.

Für die Meßgröße Geschmack lege ich zum Beispiel fest: Der Hamburger muß mir schmecken. Schließlich heißt er ja McRentrop. Oder falls mir das zu subjektiv ist, kann ich als Standard festlegen: Er muß acht von zehn befragten Passanten schmecken.

Für die Meßgröße Rindfleischgehalt lege ich 100 Prozent fest: reines Rindfleisch.

Für die Meßgröße Knusprigkeit der Sesam-Brötchen muß ich ein Meßverfahren erst noch entwickeln. Was ich benötige, ist kein aufwendiges Verfahren, sondern eines, das ich jeden Tag bei der Anlieferung der Brötchen praktizieren kann, den einfachen Crash-Test: Ich nehme ein zufällig aus der Anlieferung ausgewähltes Brötchen heraus und zerdrücke es mit der Hand. Wenn es richtig schön knirscht und kracht, dann weiß ich, daß das Brötchen

knusprig ist. Dann hat es den Crash-Test bestanden. Mein Standard ist, daß bei jeder Anlieferung fünf stichprobenartig ausgewählte Brötchen den Crash-Test bestehen. Erst dann bin ich zufrieden.

Auch wenn das Beispiel lustige Züge trägt, solch einfache Verfahren, konsequent angewendet, tragen viel zum Erfolg der exzellenten Unternehmen bei. Nicht umsonst war das Motto des eigentlichen McDonald's-Gründers Ray Kroc: Keep it simple, keep it stupid (KISS) - zu deutsch: Mach's einfach, mach's idiotensicher. Allein die Tatsache, daß jede Brötchen-Anlieferung geprüft wird, spricht sich beim Lieferanten schnell herum, und auch die Mitarbeiter des Hamburger-Schnellrestaurants werden für Qualitätsprüfungen sensibilisiert.

6. Schritt: Steuergrößen ermitteln

Nachdem ich aus meinen Zielen heraus Erfolgsfaktoren ermittelt habe, für jeden einzelnen Erfolgsfaktor dann Meßkriterien ermittelt und Standards festgelegt habe, lautet nun die Frage: Wie schaffe ich es, den Erfolgsfaktor zu erreichen? Wie stelle ich höchste Einkaufsqualität für mein Hamburger-Schnellrestaurant sicher?

Die Mittel, mit denen ich sicherstelle, daß ich den Erfolgsfaktor erreiche, nenne ich Steuergrößen. Für den Faktor Einkaufsqualität ergeben sich als Steuergrößen:

- Preis: Je mehr ich bezahle, desto bessere Qualität bekomme ich (Ausnahmen bestätigen die Regel).
- Lieferantenbeziehungen: Je genauer ich der Großbäckerei meine Anforderungen schildere, je mehr wir gemeinsam über Produktionsverfahren für meine speziellen Wünsche nachdenken, desto eher bekomme ich die Qualität, die ich an Brötchen wünsche.
- Ausmaß der Qualitätskontrollen: Wenn ich nur einmal im Jahr den Rindfleischgehalt kontrolliere, darf ich mich nicht wundern, daß weder meine Lieferanten noch meine Mitarbeiter sehr darauf achten. Je häufiger ich kontrolliere, je mehr Gewicht ich auf Qualität lege, desto stärker kommt die "Botschaft" bei Lieferanten und Mitarbeitern an.

Bodensanierung Beispiel 3:

Branchentypische kritische Erfolgsfaktoren für ein Bodensanierungsunternehmen

- Erfolgsbeweise: Ohne Referenzen keine Aufträge
- Organisation: Die Zusammenarbeit mit freien Biologen, Chemikern und Ingenieuren sowie Bau- und Bohrunternehmen muß in Zeit- und Einsatzplänen bis ins Detail geregelt sein
- Kompetenz
- Innovationsbereitschaft: Lediglich im Augenblick ist das mikrobiologische Sanierungsverfahren die modernste Technik

Küchenzubehör-Laden Beispiel 4:

Branchentypische kritische Erfolgsfaktoren für einen Küchenzubehör-Laden

- Der Inhaber muß Trends erkennen. Es gehört Fingerspitzengefühl dazu, neue Entwicklungen rechtzeitig aufzuspüren, das Sortiment anzupassen und gleichzeitig Ladenhüter zu vermeiden

- Kundenberatung, die auf Fachkenntnis aufbaut und die Bereitschaft einschließt, auf Sonderwünsche einzugehen. Das sorgt für Stammkundschaft und Mundpropaganda
- Abgrenzen gegenüber der Konkurrenz. Nur ein ständig aktuelles Sortiment sichert langfristig den Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz
- Straffe Inventar- und Lagerhaltung, um unnötig hohe Kapitalbindung zu verhindern

Leder-Reparatur Beispiel 5:

Branchentypische kritische Erfolgsfaktoren für einen Lederreparatur-Dienst

- Qualität: Auch nur ein einziger verpfuschter Lederartikel eines Kunden kann über eine entsprechende Mundpropaganda zu existenzgefährdenden Umsatzeinbrüchen führen
- Markterschließung: Die Lederreparatur ist ein in dieser Form neuartiges Dienstleistungsangebot und muß deshalb aktiv am Markt bekannt gemacht werden. Lohnendste Ansprechpartner sind deshalb Lederwarengeschäfte und -reinigungen
- Organisation: Mehrere, miteinander vernetzte Annahmestellen optimieren die Auslastung der zentralen Werkstatt
- Lieferanten: Qualität und Zuverlässigkeit sind oberstes Gebot

Analyse Ihrer eigenen kritischen Erfolgsfaktoren: Die 7 Schritte

1. Verständnis des strategischen Bezugsrahmens

2. Analyse Ihrer eigenen Ziele

- strategische Ziele ("Bester Hamburger der Stadt")
 - operative Ziele (15 Prozent Umsatzrendite")
- Stets wettbewerbsbezogen/in Kundenvorteilen denken

3. Kritische Erfolgsfaktoren ermitteln

Alle Erfolgsfaktoren zunächst aufschreiben (egal, ob kritisch). Liste dann durchgehen. Die fünf bis neun wichtigsten (= kritische) ermitteln. Dazu bei jedem fragen: "Ist mein Erfolg auch ohne diesen Faktor möglich?"

- branchentypische Erfolgsfaktoren
- gründungsspezifische Erfolgsfaktoren
- strategiebestimmte Erfolgsfaktoren
- zeitweilige Erfolgsfaktoren
- umweltbestimmte Erfolgsfaktoren

4. Meßkriterien ermitteln (Zahlen, Verhältnisse, subjektive Größen)

5. Standard für jedes Meßkriterium festlegen

6. Steuergößen ermitteln (Wie schaffe ich es, den KEF gut zu erreichen?)

7. Immer wieder neu analysieren (Veränderungen erfassen)

Die KEF-Methode ist bewußt subjektiv

= auf den Einzelfall bezogen

= auf die Gründerpersönlichkeit ausgerichtet.

Sie soll Ihnen helfen, Ihre persönlichen kritischen Erfolgsfaktoren zu finden.

7. Schritt: Immer wieder neu analysieren: Veränderungen erfassen

Wie im vorigen Kapitel gezeigt, verändern sich die kritischen Erfolgsfaktoren gerade in der Gründungs- und Aufbauphase laufend. Deshalb empfehle ich, vor der Gründung und im ersten Jahr nach der Gründung alle drei Monate einmal die KEF-Analyse neu durchzuführen, später dann alle zwölf Monate.

Wie die Analyse Stück für Stück wächst

Im Hamburger-Schnellrestaurant-Beispiel haben wir jetzt für einen Erfolgsfaktor die KEF-Analyse komplett durchgeführt (Schritte 3 bis 6). Um das Beispiel noch zu erweitern, hier zwei weitere Erfolgsfaktoren, die ebenso wie die Einkaufsqualität zu den kritischen Erfolgsfaktoren gehören (ob einfacher oder kritischer Erfolgsfaktor, entscheidet sich über die Frage "Ist der Erfolg auch ohne diesen Faktor möglich?"):

- Personalkostenkontrolle
- Standort/Räumlichkeiten

Beide Faktoren leiten sich aus dem Ziel "15 Prozent Umsatzrendite" ab.

Für die Personalkostenkontrolle ergeben sich als Meßkriterien:

- Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz Als Standard lege ich dafür fest: 22 Prozent. Bei 2 Millionen DM Umsatz also 440.000 DM.
- Fluktuationsrate. Als Standard lege ich pro Jahr 15 Prozent bei Ganztagskräften, 80 Prozent bei Teilzeitkräften pro Jahr fest. Die wesentlich höhere Fluktuationsrate bei Teilzeitkräften erklärt sich aus der Tatsache, daß für die Nachtstunden fast nur Studenten zu gewinnen sind, die nach dem Examen meist aufhören.
- Auslastung der Mitarbeiter. Dafür lege ich als Standard 73 Prozent fest.

Um sicherzustellen, daß ich den Faktor Personalkostenkontrolle erreiche, bieten sich an Steuergrößen an:

- Finanzielle Beteiligung der Führungskräfte an erfolgreicher Personalkostenkontrolle
- Personalorganisation. Für Führungsaufgaben haben sich Teilzeitkräfte als nicht so geeignet erwiesen, bei Tätigkeiten an der Kasse oder beim Zubereiten sind sie aber meist motivierter als Ganztagskräfte. Zudem liegen die Kosten wegen der Sozialversicherungsfreiheit niedriger. Je optimaler ich nun nach diesen beiden Gesichtspunkten die Mitarbeiter einteile und organisiere, desto besser erreiche ich das Ziel niedriger Personalkosten.
- Einstellungspolitik. Wenn ich Studenten im Examenssemester einstelle, darf ich mich über eine hohe Fluktuationsrate nicht wundern.

Die Meßkriterien für den dritten kritischen Erfolgsfaktor Standort/Räumlichkeiten sind:

- Passantenfrequenz. Mein Standard: 12.000 Passanten pro Tag.
- Raumgröße: Mein Standard: mindestens 200 qm.
- Straßenfrontbreite. Mein Standard: mindestens 10 m.
- Miete. Mein Standard: höchstens 19.200 DM.

Als Steuergrößen ermittle ich: Suchintensität und Beziehungen zu Immobilienmaklern, die mir die begehrten Räumlichkeiten in der erforderlichen Spitzenlage vermitteln können.

So entsteht Schritt für Schritt die KEF-Analyse. Um die Analyse übersichtlich zu gestalten, empfiehlt sich, mehrere DIN-A4-Blätter quer zu nehmen und fünf Spalten einzutragen: Ziele - Kritische Erfolgsfaktoren - Meßkriterien - Standards - Steuergrößen.

Teil III

Die KEF-Methode zur Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Wie Sie mit Ihren kritischen Erfolgsfaktoren ein einfaches, aber wirkungsvolles Steuerungs- und Kontrollsystem aufbauen

Mit den kritischen Erfolgsfaktoren haben Sie die für Sie und Ihr Unternehmen wichtigsten Faktoren ermittelt. Sie eignen sich ideal dazu, ein Steuerungs- und Kontrollsystem aufzubauen.

In ihrem Buch "Auf der Suche nach Spitzenleistungen" untersuchten die Unternehmensberater Peters und Waterman Firmen, die sie als exzellent bezeichneten. Einen der Hauptgründe für Spitzenleistungen sehen die beiden Autoren in einer Führungstechnik, die sie als "Management by walking around" bezeichnen - Gutes Führen durch Herumgehen im Betrieb. Was ist damit gemeint? Der tägliche persönliche Kontakt zu allen Bereichen des eigenen Unternehmens, dadurch daß man selbst auf Mitarbeiter zugeht, mit ihnen spricht, ungewöhnliche Vorfälle untersucht und einen Blick entwickelt für alles, was sich im eigenen "Laden" tut.

Blieben wir noch einmal beim Beispiel Hamburger-Schnellrestaurant. Damit ich bei meinem täglichen Rundgang (Management by walking around) durch mein Hamburger-Restaurant nichts vergesse, mache ich mir eine Checkliste, was ich jeden Morgen überprüfe. Auf diese Checkliste kommen alle Punkte, die mir aus meiner KEF-Analyse sinnvoll erscheinen:

- Fleischqualität testen (selbst essen, Rindfleischgehalt überprüfen)
- Sind die Brötchen knusprig (Crash-Test)?
- Wie hoch war gestern der Umsatz, wie hoch die Personalkosten? Liegen die Personalkosten unter 22 Prozent des Umsatzes?

Wenn mein Steuerberater mir die Bilanz gibt, ist das Jahr längst herum. Wenn ich dann erst merke, daß die Personalkosten viel zu hoch liegen, ist es meist schon zu spät. Wenn ich sinnvoll kontrollieren und aus den Ergebnissen der Kontrollen mein Unternehmen steuern will, muß ich früher Abweichungen entdecken und reagieren. Deshalb die tägliche Kontrolle, z. B.:

- Auslastungsgrad der Mitarbeiter checken
- Personalplan für den Tag durchsehen (werden möglicherweise Fehler vom Vortag wiederholt?)

Dafür muß meine Buchhalterin zwar etwas mehr arbeiten (jeden Tag nicht nur die Umsätze, sondern auch die Personalkosten ermitteln), aber ich kann Fehlentwicklungen sofort gegensteuern.

Jeder Lufthansa-Pilot - obwohl er jahrelang ausgebildet wurde und

eigentlich alles wissen sollte - verwendet zur Sicherheit Checklisten, damit er eben wirklich nichts übersieht. Ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist mindestens so schwierig, wie ein Flugzeug sicher zu fliegen. Checklisten entlasten das Gedächtnis. Statt sich tausend Dinge merken zu müssen (das schafft unser Kurzzeitgedächtnis leider nicht), schreiben Sie alles auf und entlasten so Ihren Kopf für die wirklich wichtigen Dinge. Die Details gehen trotzdem nicht verloren - sie stehen auf der Checkliste.

Deshalb empfehle ich Ihnen:

- Entwickeln Sie eigene Checklisten
- Nutzen Sie fremde Checklisten

Zahlreiche Checklisten, die die "Geschäftsideo" - Redaktion aus ihrer langjährigen Erfahrung bei der Beratung von Unternehmensgründern entwickelt hat, finden Sie in diesem Buch.

Guten Erfolg!