



European School of Business

Member  
of the  
International  
Partnership of  
Business Schools

Bloomington  
Boston  
Dublin  
Lancaster  
Madrid  
Piacenza  
Puebla  
Reims  
Reutlingen

Working Paper

Entrepreneurship –  
von der Geschäftsidee  
zum erfolgreichen Unternehmen

Verfasser: Anett Kulka  
Betreuender Professor: Prof. Dr. Jörn Altmann

Hochschule Reutlingen  
Reutlingen University

European School of Business (ESB)

Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Tel.: 07121/271 - 3001  
Fax: 07121/271 - 3009

[www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University



# **Entrepreneurship – von der Geschäftsidee zum erfolgreichen Unternehmen**

Diplomarbeit (FH)

**Anett Kulka**

**Ernst-Thälmann-Str.8**

**99189 Gebesee**

Betreuer: Prof. Dr. Jörn Altmann

Datum der Abgabe: 22. November 2007

---

## Executive Summary

Immer häufiger wird an deutschen Fachhochschulen und Universitäten eine Entrepreneurship-Ausbildung angeboten. Diese akademische Gründungsausbildung soll Studenten aller Fakultäten zu mehr Unternehmergeist ermutigen und für eigene unternehmerischen Aktivitäten qualifizieren.

Entrepreneurship kann als Prozess verstanden werden, bei dem neue unternehmerische Gelegenheiten identifiziert, evaluiert und durch Gründung eines Unternehmens genutzt werden. Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, diesen Gründungsprozess eines innovativen Unternehmens zu beschreiben und legt dabei den Focus auf die Aufgabenschwerpunkte im Bereich Marketing und Gründungsfinanzierung. Die Bewältigung dieser Aufgabenbereiche ist für den Gründungserfolg von großer Bedeutung. Nur wenn die Finanzierung des Gründungsvorhabens gesichert ist, kann die Geschäftsidee umgesetzt werden. Nur wenn es gelingt, Kunden für das Produkt bzw. die Dienstleistung zu interessieren und sie zum Kauf zu bewegen, kann das Unternehmen dauerhaft auf dem Markt existieren. Anhand eines theoretischen Modells werden die vier Phasen des Gründungsprozesses erläutert. Dabei werden die marketingbezogenen Aufgaben und die Alternativen der Finanzierung in den jeweiligen Phasen aufgezeigt. Wie Entrepreneurship in der Praxis funktionieren kann, verdeutlicht die Darstellung des Gründungsprozesses der CircleSmartCard AG. Dieses Unternehmen wurde innerhalb weniger Jahre zu einem erfolgreichen Marktteilnehmer in der Chipkartenbranche.

Diese Arbeit stellt den Prozess Entrepreneurship zusammenfassend dar und soll künftigen Entrepreneuren oder Studenten, die sich für eine fakultätsübergreifende Entrepreneurship-Ausbildung interessieren, einen Überblick über diese Thematik geben.

---

## **Executive Summary**

An entrepreneurial education is quite often provided at German Universities and Universities of Applied Sciences. This higher education is to encourage students of all faculties to show more entrepreneurial spirit and qualify them to pursue their own entrepreneurial activities.

Entrepreneurship can be understood as the creation process of a new enterprise. This process starts with the identification and evaluation of a business opportunity and finishes with the establishment of a new company. The aim of this diploma thesis is the description of the creation process of an innovative company. The focus will be on the main tasks in the areas marketing and entrepreneurial finance. The achievement of these tasks is very important for a successful establishment. It is only possible to implement the business idea if the entrepreneurial financing is secured. Only if it succeeds in making customers become interested in a product or a service and in persuading them to buy it, the company can survive in the long term. The four phases of the process are explained by means of theoretical model. Both the marketing-related tasks and the alternatives of financing are illustrated in the particular phases. The way entrepreneurship can work in practice is shown by the description of the entrepreneurial process of CircleSmartCard AG. Within few years this company has developed to a successful market participant in the smart card industry.

This work gives a summary about the entrepreneurial process itself and aims at providing future entrepreneurs or students interested in faculty-overlap entrepreneurial studies with an overview of this topic.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
1. Einleitung .....	1
1.1. Überblick .....	1
1.2. Zielstellung und Aufbau der Arbeit .....	1
1.3. Abgrenzung des Themengebietes .....	3
2. Theoretische Grundlagen .....	4
2.1. Definition Entrepreneurship .....	4
2.2. Merkmale eines Entrepreneurs .....	7
2.3. Erfolgsfaktoren im Entrepreneurship .....	8
2.4. Entrepreneurship vs. Existenzgründung .....	9
2.5. Gründungsprozess .....	10
2.5.1. Phasenmodell des Gründungsprozesses .....	11
2.5.2. Phasenmodell der Gründungsfinanzierung .....	12
3. Vorgründungsphase .....	14
3.1. Marktchance und Geschäftsidee .....	14
3.2. Bewertung der Geschäftsidee .....	16
3.2.1. Entrepreneurial Marketing .....	17
3.2.1.1. Branchenanalyse .....	19
3.2.1.2. Konkurrenzanalyse .....	20
3.2.1.3. Akzeptanztest .....	20
3.2.1.4. Wirtschaftlichkeit .....	21
3.2.2. Informationsquellen .....	22
3.3. Finanzierung der Vorgründungsphase .....	22
3.3.1. Informelle Investoren .....	23
3.3.2. Öffentliche Fördermittel .....	23
3.4. Vorgründungsphase der CircleSmartCard AG .....	24
3.4.1. Unternehmensportrait .....	24
3.4.2. Entdeckung der Marktchance .....	25
3.5. Zusammenfassung .....	26
4. Gründungsphase .....	28
4.1. Erstellung eines Businessplans .....	28
4.2. Marketingkonzeption als Schwerpunkt im Businessplan .....	30
4.2.1. Markt- und Umfeldanalysen .....	31
4.2.2. Formulierung der Marketingziele .....	32
4.2.3. Festlegung der Marketingstrategie .....	33
4.2.3.1. Geschäftsfeldstrategie .....	33
4.2.3.2. Wettbewerbsstrategie .....	34
4.2.3.3. Markteintrittszeitpunkt .....	35
4.3. Finanzplanung .....	36
4.4. Mögliche Finanzierungsquellen .....	37
4.5. Alternativen der Eigenkapitalfinanzierung .....	38
4.5.1. Einlagenfinanzierung .....	38
4.5.2. Beteiligungsfinanzierung über Venture Capital .....	39

---

4.5.3.	Öffentliche Fördermittel.....	40
4.6.	Gründungsphase der CircleSmartCard AG.....	41
4.6.1.	Erstellung des Businessplans .....	42
4.6.2.	Suche nach Finanzquellen.....	44
4.7.	Zusammenfassung .....	45
5.	Aufbauphase.....	47
5.1.	Umsetzung der Marketing-Konzeption.....	47
5.1.1.	Entscheidungen zum Marketing-Mix .....	48
5.1.1.1.	Produktpolitik .....	48
5.1.1.2.	Preispolitik .....	49
5.1.1.3.	Kommunikationspolitik .....	50
5.1.1.4.	Distributionspolitik .....	51
5.2.	Relationship-Marketing .....	51
5.2.1.	Kundenakquisition .....	52
5.2.2.	Kundenbindung .....	53
5.3.	Sicherstellung der Liquidität.....	53
5.4.	Aufbauphase der CircleSmartCard AG.....	55
5.4.1.	Besonderheit: Industriegütermarketing .....	56
5.4.2.	Sicherung der Liquidität in der Aufbauphase.....	57
5.5.	Zusammenfassung .....	58
6.	Wachstumsphase .....	60
6.1.	Kontinuierliche Marktforschung .....	60
6.2.	Erweiterung des Marketing-Konzeptes .....	61
6.3.	Finanzierungsalternativen.....	63
6.3.1.	Innenfinanzierung .....	63
6.3.2.	Mittel- und langfristige Kreditfinanzierung .....	64
6.3.3.	Hybride Finanzierungsinstrumente .....	65
6.4.	Wachstumsphase der CircleSmartCard AG.....	66
6.4.1.	Wachstumsstrategien .....	66
6.4.2.	Mittelfristige Darlehen zur Wachstumsfinanzierung.....	67
6.4.3.	Innenfinanzierungskraft des Unternehmens.....	68
6.5.	Zusammenfassung .....	69
7.	Schlussbetrachtung.....	70
7.1.	Zusammenfassung .....	70
7.2.	Fazit .....	71
	Literatur- und Quellverzeichnis .....	i
	Anhang .....	viii

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ablauf der Arbeit.....	2
Abb. 2: Merkmale von Entrepreneurship.....	6
Abb. 3: Erfolgsfaktoren für den Gründungserfolg.....	9
Abb. 4: Phasenmodell eines Gründungsprozesses.....	11
Abb. 5: Finanzierungsphasen im Überblick.....	12
Abb. 6: Aufgabenfelder in der Vorgründungsphase.....	14
Abb. 7: Quelle für neue Marktchancen.....	15
Abb. 8: Ablauf des Marketingprozess.....	18
Abb. 9: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	19
Abb. 10: Die CircleSmartCard AG im Überblick.....	25
Abb. 11: Aufgabenfelder in der Gründungsphase.....	28
Abb. 12: Mustergliederung eines Businessplans.....	29
Abb. 13: Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen einer Marketingkonzeption.....	30
Abb. 14: Quellen für Marktinformationen.....	32
Abb. 15: Vorgehensweise zur Entwicklung einer Geschäftsfeldstrategie.....	34
Abb. 16: Finanzierungsquellen eines Unternehmens.....	38
Abb. 17: Chipkartenkörper aus thermoplastischen Kunststoffen.....	42
Abb. 18: Geplante Investitionen für den Zeitraum 1999 bis 2003 (in T€).....	44
Abb. 19: Zahlenüberblick über das Jahr 1999.....	45
Abb. 20: Aufgabenschwerpunkte in der Aufbauphase.....	47
Abb. 21: Elemente des Marketing-Mix.....	48
Abb. 22: Einflussgrößen auf den Akquisitionserfolg.....	52
Abb. 23: Erstes Produktionssystem für Chipkarten.....	55
Abb. 24: Foto zu Werbezwecken.....	57
Abb. 25: Entwicklung von Umsatz und Gewinn in 2000 und 2001 (in T€).....	58
Abb. 26: Aufgabenschwerpunkte in Marketing und Finanzierung.....	60
Abb. 27: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	61
Abb. 28: Umsatzentwicklung von 2002 bis 2007 (in T€).....	66
Abb. 29: Entwicklung des Cash-Flow von 2003 bis 2006 (in T€).....	68
Abb. 30: Einflussfaktoren im Verlauf des Gründungsprozesses.....	viii
Abb. 31: Mustergliederung eines Finanzbedarfsplans.....	xi
Abb. 32: Mustergliederung eines Finanzierungsplans.....	xii
Abb. 33: Mustergliederung eines Liquiditätsplans.....	xiii
Abb. 34: Informationsblatt zu Werbezwecken.....	xiv

# 1. Einleitung

## 1.1. Überblick

Meldungen über große, oft multinationale Konzerne bestimmen die Wirtschaftsnachrichten in Rundfunk und Fernsehen, wohingegen Informationen über kleine und mittlere Unternehmen offenbar nicht erwähnenswert sind und allenfalls in den Lokalnachrichten erscheinen.

Doch gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>1</sup> sind der Motor der europäischen Wirtschaft und die wichtigste Antriebskraft für nachhaltiges Wachstum und eine höhere Beschäftigung. Die Hoffnung der Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft, den anstehenden Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft in Europa zu bewältigen, ruht auf diesen Unternehmen. Kleine Unternehmen sind innovativ, flexibel und leichter in der Lage, auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren. Nachdem empirisch nachgewiesen wurde, dass vor allem junge KMU's zu einem dauerhaften Wirtschaftswachstum beitragen, ist die Förderung von Unternehmensgründungen erklärtes Ziel der Europäischen Union.<sup>2</sup> Besonders die Förderung eines neuen Unternehmergeistes und die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen an Hochschulen und Universitäten sollen dazu beitragen, dass durch Technologietransfer junge wissensbasierte Unternehmen in Zukunftsbranchen entstehen. Die steigende Anzahl von Entrepreneurship-Lehrstühlen in Europa macht diese Entwicklung deutlich.

## 1.2. Zielstellung und Aufbau der Arbeit

Entrepreneurship kann als Prozess verstanden werden, bei dem neue unternehmerische Gelegenheiten identifiziert, evaluiert und durch Gründung eines Unternehmens genutzt werden.<sup>3</sup> Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, diesen dynamischen Prozess darzustellen. Dabei soll herausgearbeitet werden, welche Aufgaben ein Entrepreneur bewältigen muss, um Entrepreneurship erfolgreich zu gestalten. Der Fokus liegt dabei auf den Aufgabenschwerpunkten in den Bereichen Marketing und Finanzierung, da beide Problemfelder für den Erfolg entrepreneurhafter Gründungen außerordentlich bedeutend sind.

---

<sup>1</sup> Der Definition der Europäischen Kommission zufolge gehören zu KMU Unternehmen mit max. 250 Beschäftigten und einem jährlichen Umsatz von max. 50 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme von max. 43 Mio. Euro, Quelle: Europäische Kommission, URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm), Abruf am 12.11.2007.

<sup>2</sup> Vgl. European Network for SME Research (2003).

<sup>3</sup> Vgl. Fueglistaller et al.(2004), S. 8.

Die Gründungsfinanzierung stellt eine der wichtigsten Aufgaben für den Entrepreneur dar, denn ohne die Bereitstellung von Kapital kann die innovative Geschäftsidee nicht umgesetzt werden.<sup>4</sup> Die Aufgabe von Marketing im Gründungsprozess besteht darin, für das innovative Leistungsangebot Kunden zu finden und eine profitable Geschäftsbeziehung aufzubauen. Marketing trägt somit die Hauptverantwortung für den erfolgreichen Absatz des Leistungsangebotes des Unternehmens.<sup>5</sup>

Zur Beschreibung des Prozesses wird ein Phasenmodell verwendet, das die marketingbezogenen Aufgaben in der jeweiligen Gründungsphase verdeutlicht und gleichzeitig dazu dient, die Finanzierungsalternativen in den Prozessverlauf einzuordnen. Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend den Aufbau der Arbeit.

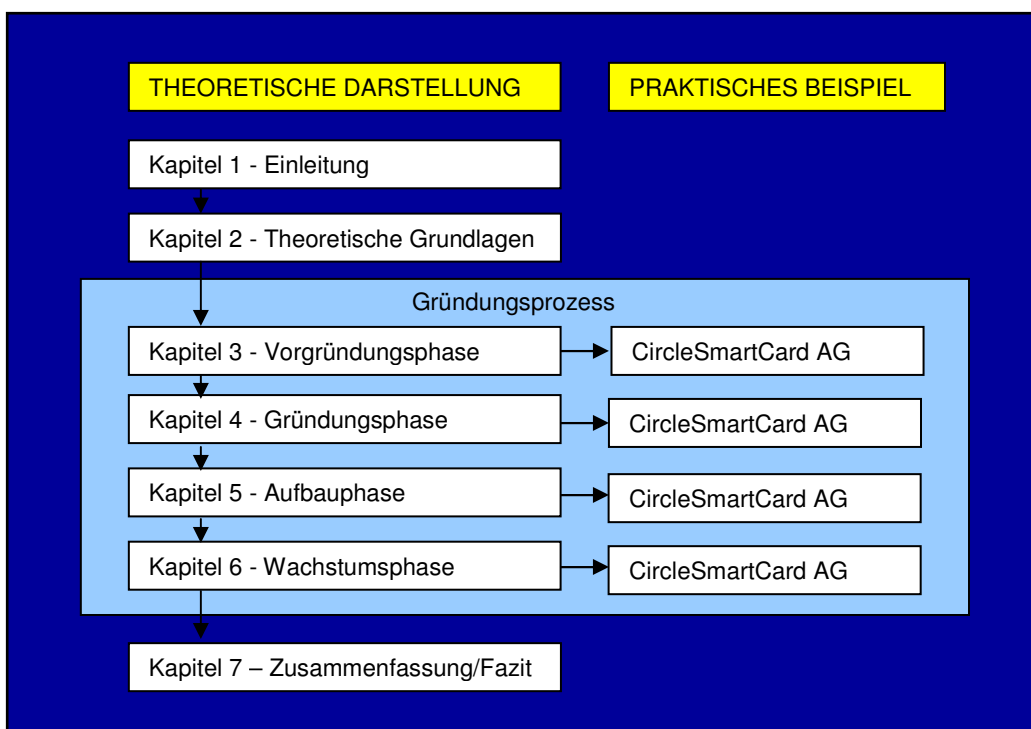


Abb. 1: Ablauf der Arbeit<sup>6</sup>

Kapitel 1 führt in die Problemstellung ein, stellt die Zielsetzung der Arbeit vor und erläutert den Aufbau der Arbeit. Die theoretischen Grundlagen werden im Kapitel 2 behandelt, wobei die Begriffe Entrepreneurship und Entrepreneur definiert werden. Um Entscheidungsfelder in den Gründungsprozess einzuordnen, wird ein theoretisches Phasenmodell vorgestellt. In Kapitel 3 wird die Vorgründungsphase ausführlich beschrieben, in der die Erkennung und die Bewertung der Geschäftsidee im Mittelpunkt stehen. Kapitel 4 widmet sich der Konzepterstellung des künftigen

<sup>4</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2004), S. 266; Nathusius (2003), S. 13, Wöhe/Bilstein (2002).

<sup>5</sup> Vgl. Jung (2004); Meier (1998); Rüggeberg (2003).

<sup>6</sup> Eigene Darstellung.

Unternehmens und geht auf die wesentlichen Elemente eines Businessplans ein. Die Aufbauphase einer Unternehmung wird im Kapitel 5 dargestellt. In Kapitel 6 erfolgt die Darstellung der Wachstumsphase des Gründungsprozesses, indem verschiedene Wachstumsstrategien vorgestellt werden. Kapitel 7 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und schließt mit einem Fazit.

Zur Verdeutlichung von Entrepreneurship an einem praktischen Beispiel werden in den Kapiteln 3 bis 6 die Phasen des Gründungsprozesses der CircleSmartCard AG beschrieben. Diesem Unternehmen gelang es innerhalb von wenigen Jahren, zu einem bedeutenden Marktteilnehmer seiner Branche zu werden.

### **1.3. Abgrenzung des Themengebietes**

Die Arbeit fokussiert auf die Problemfelder Marketing und Finanzierung im Gründungsprozess. Auf konstitutive Entscheidungen (z.B. Standort- und Rechtsformwahl), den Aufbau der Unternehmensorganisation und die Beschaffung von Personal und Sachmitteln wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Dies bedeutet nicht, dass diese Problemfelder für den Prozessverlauf unwichtig sind. Insbesondere konstitutive Entscheidungen beeinflussen in erheblichem Maße den Handlungsspielraum des Unternehmens und damit den Erfolg der Unternehmung.

Gegenstand dieser Arbeit sind nur originäre Unternehmensgründungen. Unternehmerische Aktivitäten in bestehenden Unternehmen, die als Ausgründungen zu neuen Unternehmungen führen, werden nicht näher beleuchtet.

Diese Arbeit gibt einen Überblick über den komplexen Gründungsprozess eines innovativen Unternehmens. Zur Durchdringung des Stoffgebietes ist es sinnvoll, die Lektüre mit vertiefenden Begleittexten zu kombinieren. Dazu wird in der Arbeit auf entsprechende Quellen zahlreich verwiesen.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1. Definition Entrepreneurship

Mit der Frage „What are we talking about when we talk about entrepreneurship?“ befasste sich GARTNER im Rahmen einer Delphi-Studie. Er untersuchte, was in akademischen Kreisen unter dem abstrakten Begriff „Entrepreneurship“ verstanden wird und ermittelte die Themenkomplexe

- Person des Unternehmers,
- Gründung eines Unternehmens,
- Profit- und Non-Profit,
- Einzigartigkeit,
- Innovation,
- Schaffung von Werten,
- Wachstum,
- die Person des Besitzers und Managers<sup>7</sup>

Das Ergebnis macht deutlich, welche vielfältigen Vorstellungen zur Thematik „Entrepreneurship“ existieren und erklärt die Ursache, weshalb es bis heute keine eindeutige Definition des Begriffes gibt.<sup>8</sup>

Der etymologische Ursprung von „Entrepreneurship“ liegt in der lateinischen und französischen Sprache, wo „prehendere“ und „entreprendre“ gleichsam „etwas unternehmen“ „etwas in die Hand nehmen“ oder „sich anstrengen“ bedeutet.<sup>9</sup> Entrepreneurship wird daher häufig mit „Unternehmertum“ ins Deutsche übersetzt, doch stellt dies keine korrekte Entsprechung des Begriffs dar, weil unter „Unternehmertum“ lediglich die Ausübung der Unternehmerfunktion in einer Unternehmung verstanden wird.<sup>10</sup> Festzustellen ist, dass es für den Begriff „Entrepreneurship“ keine deutsche Entsprechung gibt.

FALLGATTER verglich eine Vielzahl der Definitionen und stellte zwei Schwerpunkte fest: „Zum einen existiert eine Fokussierung von Entrepreneurship auf formaljuristische Erfordernisse und damit auf konstitutive Entscheidungen, wie die Wahl der Rechtsform oder des Standortes. Verbreitet ist zum anderen die **Beschreibung von Entrepreneurship als Prozess**. Regelmäßig fokussieren die Autoren dabei auf die

---

<sup>7</sup> Vgl. Gartner (1990), S. 20.

<sup>8</sup> Vgl. Uebelacker (2005), S. 36; Freiling (2006), S. 11.

<sup>9</sup> Vgl. Kraus (2006), S. 19; Fallgatter (2002), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. Freiling (2006), S. 21.

verschiedenen Phasen von Unternehmensgründungen und nehmen damit eine Zeitraumperspektive ein.“<sup>11</sup>

JACOBSEN kommt zu dem Schluss, dass es in den letzten Jahren zu einer breiten Einigung der Wirtschaftswissenschaftler hinsichtlich dieser Begriffbestimmung gibt.<sup>12</sup> Für die Definition von Entrepreneurship als dynamischen Gründungsprozess beispielgebend wurden die folgenden Begriffsbestimmungen ausgewählt.

„Entrepreneurship is the creation of an innovative economic organization for the purpose of gain or growth under conditions of risk and uncertainty“, definiert DOLLINGER den Begriff Entrepreneurship.<sup>13</sup>

„The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them“<sup>14</sup>, beschreibt BYGRAVE Entrepreneurship als dynamischen Gründungsprozess.

RIPSAS definiert Entrepreneurship als „das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen. Innovatives Entrepreneurship bedeutet, den Markt genau zu beobachten, quer zu denken, Bestehendes zu hinterfragen und neue Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen“.<sup>15</sup> FALTIN versteht unter Entrepreneurship „...die Entwicklung einer unternehmerischen Idee und ihre Umsetzung im Markt.“<sup>16</sup>

JUNG stellt insgesamt fest, dass in der wissenschaftlichen Literatur entrepreneurhaften Gründungen vor allem die Merkmale **innovativ, risikoreich, proaktiv** und **wachstumsorientiert** zugeordnet werden. Dies zeigt sich vor allem im Verhalten des neuen Unternehmens auf dem Markt in Form der verfolgten Wettbewerbsstrategie.<sup>17</sup> In Abb. 2 wird erläutert, was unter einzelnen Merkmalen des Entrepreneurship zu verstehen ist.

---

<sup>11</sup> Fallgatter (2002), S. 17.

<sup>12</sup> Vgl. Jacobsen (2003), S. 38ff.

<sup>13</sup> Dollinger (2003), S. 5.

<sup>14</sup> Bygrave (1997), S. 2.

<sup>15</sup> Ripsas (1997), S. 71.

<sup>16</sup> Vgl. Faltin (1998), S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Jung (2004), S. 15ff.

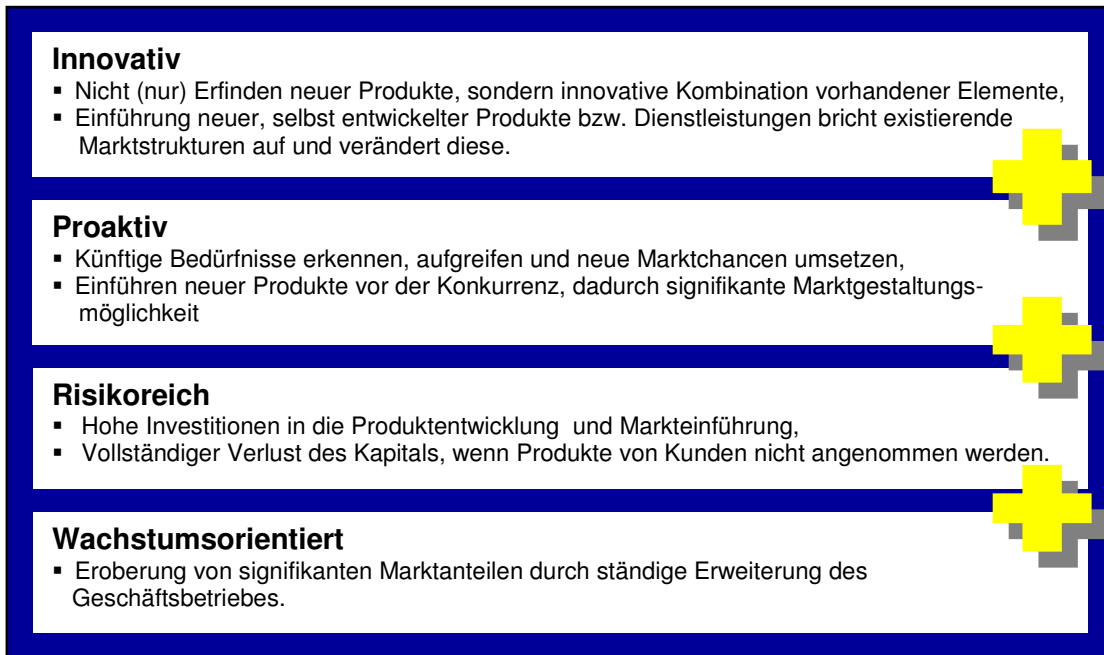


Abb. 2: Merkmale von Entrepreneurship<sup>18</sup>

Bereits SCHUMPETER erkannte die zentrale Rolle der Innovation im Prozessverlauf des Entrepreneurship. Er sprach vom „Prozess der kreativen Zerstörung“ und meint damit, dass die Einführung neuer innovativer Produkte und Dienstleistungen zur Zerstörung der existierenden Marktstrukturen führt.<sup>19</sup> Dabei stellt „innovativ“ für SCHUMPETER nicht nur das Erfinden neuer Produkte dar, sondern Innovation bedeutet vor allem die **andersartige Kombination vorhandener Dinge**. Er führt konkret fünf Möglichkeiten für Innovationen an:

- Herstellung eines neuen Produkts oder einer neuen Produktqualität,
- Einführung einer noch unbekanntem Produktionsmethode,
- Erschließung eines neuen Absatzmarktes,
- Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen/ Halbfertigerzeugnissen,
- Durchführung einer Neuorganisation (z.B. Schaffung oder Durchbrechung einer Monopolstellung)<sup>20</sup>

FREILING fasst die verschiedenen Ansätze und Begriffbestimmungen sinngemäß wie folgt zusammen: Entrepreneurship bezieht sich auf unternehmerische Aufgabenkomplexe, die zur Generierung neuer institutionalisierter Geschäftsgrundlagen in situationsadaptierter Weise wahrgenommen werden müssen, um den Prozess von deren Generierung bis zu deren nachhaltiger Etablierung

<sup>18</sup> Eigene Darstellung.

<sup>19</sup> Vgl. Jung (2004), S. 17.

<sup>20</sup> Vgl. Schumpeter (1911), S. 278ff.

erfolgreich zu gestalten. Dabei ist Entrepreneurship durch eine proaktiv-gestaltende Komponente gekennzeichnet, die darauf gerichtet ist, Gegebenheiten so weit wie möglich selbst zu gestalten.<sup>21</sup> Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass unter Entrepreneurship unternehmerisches Handeln zu verstehen ist, bei dem Marktchancen erkannt und genutzt werden.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden sich zwei Ausprägungsformen von Entrepreneurship. Unter **Independent Entrepreneurship** werden die Gründungsaktivitäten Einzelner oder Gruppen verstanden, die zu neuen (originären), unabhängigen Unternehmen führen. Um **Corporate Entrepreneurship** (CE) handelt es sich, wenn entrepreneurhafte Prozesse in großen etablierten Unternehmen ablaufen. Corporate Entrepreneurship kann in zwei Ausprägungen vorkommen: Von Corporate Venturing wird gesprochen, wenn eine neue Geschäftseinheit innerhalb des initierenden Unternehmens entsteht (Internes Corporate Venturing). Beim externen Corporate Venturing entsteht ein neues Unternehmen außerhalb der Unternehmensgrenzen.<sup>22</sup>

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird nur Independent Entrepreneurship betrachtet, da es Ziel der Arbeit ist, den Gründungsprozess eines unabhängigen Unternehmens darzustellen. Daher wird auf die vertiefende Darstellung von Corporate Entrepreneurship verzichtet.

## 2.2. Merkmale eines Entrepreneurs

„An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it“, lautet die kurze Definition von BYGRAVE.<sup>23</sup>

Der Definition von RIPSAS zu Entrepreneurship folgend, ist ein Entrepreneur derjenige, der die Marktchance erkennt, anhand dieser Chancen eine Geschäftsidee entwickelt und daraus den Gründungsprozess eines neuen Unternehmens in Gang setzt. Nach FREILING gehört außerdem zu einem Entrepreneur, dass er diesen Gründungsprozess bis zur Etablierung des neuen Unternehmens betreibt. Dabei geht der Entrepreneur proaktiv vor, d.h. er versucht selbst Einfluss auf die ihn betreffenden Gegebenheiten auszuüben.<sup>24</sup>

SCHUMPETER legt dar, dass Entrepreneurere nicht zwangsläufig Erfinder sein müssen, sondern eher Innovatoren, die unterschätzte oder noch nicht marktreife Erfindungen

---

<sup>21</sup> Vgl. Freiling (2006), S. 16f.

<sup>22</sup> Vgl. Jung (2004), S. 13ff.; Sharma et al. (1999), S. 18ff.

<sup>23</sup> Bygrave (1997), S. 2.

<sup>24</sup> Vgl. Freiling (2006), S. 19.

als Ausgangspunkt einer Unternehmung erkennen und entwickeln. Nicht das „Erfinden“ charakterisiert den Entrepreneur, sondern die Erneuerung von Vorhandenem.<sup>25</sup>

Daher liegt auch für KIRZNER die Kerneigenschaft eines Entrepreneurs im „vorhandenen Entdecken“. Nur ein Entrepreneur erkennt die Potenziale existierender Produkte bzw. Dienstleistungen und entwickelt daraus neue, innovative Geschäftsideen. In etwas Vorhandenem neue Potenziale zu entdecken - obwohl die ökonomischen Muster nicht passen - kann im Gegensatz zu einem Ökonomen nur ein Entrepreneur.<sup>26</sup> Entrepreneure besitzen Mut und Visionen, wollen Vorhandenes unbedingt verbessern. Der eigenen unternehmerischen Vision zu folgen, die Idee durchzusetzen und sich dabei mit den auftretenden Schwierigkeiten auseinanderzusetzen, kennzeichnet nach KAO die Persönlichkeit eines Entrepreneurs.<sup>27</sup>

In Deutschland wird der Entrepreneur häufig einem Unternehmer verglichen, doch UEBELACKER argumentiert, dass die Aufgaben von Entrepreneuren von denen eines klassischen Unternehmers abweichen. Entrepreneure gründen und leiten Unternehmen, bauen sie auf und entwickeln diese weiter. Unternehmern hingegen wird nur die Unternehmensleitung zugeschrieben, weniger der innovative Moment am Anfang einer Unternehmung.<sup>28</sup>

### **2.3. Erfolgsfaktoren im Entrepreneurship**

Zunächst stellt sich die Frage, wann eine Unternehmensgründung als erfolgreich angesehen werden kann. FALLGATTER zufolge erstreckt sich die Bandbreite für Erfolg von subjektiven Erfolgsgrößen über finanzwirtschaftliche oder marktbezogene Wachstumsraten bis hin zu Eigenkapitalrenditen.<sup>29</sup> Auch die Erfüllung nicht-ökonomischer Ziele des Entrepreneurs (z.B. die Zufriedenheit mit der Arbeit) kann als Erfolg gewertet werden.<sup>30</sup> Für die weitere Arbeit ist lediglich der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmung maßgeblich.

Den Erfolg einer Unternehmensgründung beeinflussen nach TIMMONS die Antriebskräfte „Gründer“ (bzw. das Gründerteam), „Geschäftsidee“ sowie die notwendigen „Ressourcen“. Das Zusammenspiel dieser Kräfte wird in einem theoretischen Modell in Abb. 3 veranschaulicht. Durch Kommunikation, Führung und Kreativität werden die Antriebskräfte untereinander abgestimmt und führen damit zum

---

<sup>25</sup> Vgl. Schumpeter (1912), S. 21; Faltin (1998), S. 5ff.

<sup>26</sup> Vgl. Faltin (1998), S. 5ff.

<sup>27</sup> Vgl. Kao (1998), S. 91.

<sup>28</sup> Vgl. Uebelacker (2005), S. 38.

<sup>29</sup> Vgl. Fallgatter (2002), S. 158.

<sup>30</sup> Vgl. Leibbrand (2001), S. 154.

Erfolg der Unternehmung. TIMMONS verdeutlicht mit diesem Modell, dass nicht die Geschäftsidee allein der entscheidende Erfolgsfaktor ist, sondern dass es vielmehr auf die Fähigkeit des Entrepreneurs ankommt, die Idee zu entwickeln, sie umzusetzen und daraus ein am Markt erfolgreiches Unternehmen aufzubauen.

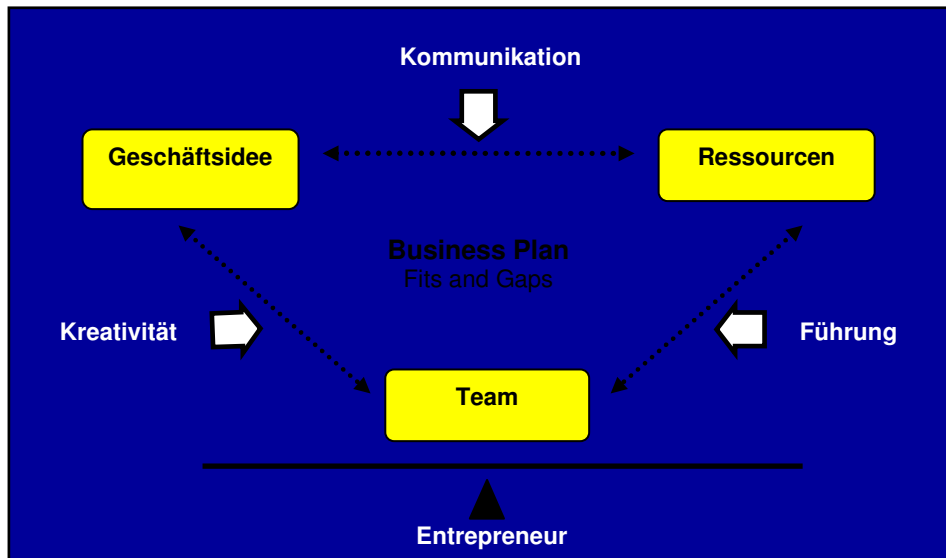


Abb. 3: Erfolgsfaktoren für den Gründungserfolg<sup>31</sup>

## 2.4. Entrepreneurship vs. Existenzgründung

Unternehmensgründungen können in zwei Ebenen differenziert werden: **Existenzgründungen** sind Gründungen kleiner Unternehmen, die in erster Linie der Einkommenserzielung der Gründerperson dienen. Dabei werden vorhandene Geschäftskonzepte häufig imitiert; die Gründer verfügen über eine Vielzahl von Marktdaten. Diese „Gründungen in die Breite“ führen zu einem höheren Verdrängungswettbewerb zwischen den Unternehmen und verfügen damit über ein deutlich begrenztes Wachstums- und Beschäftigungspotenzial. Typischerweise zählen Handwerker, Einzelhändler oder Dienstleistungsunternehmen zu dieser Gruppe.<sup>32</sup> Existenzgründungen vollziehen sich häufig im Nebenerwerb und haben einen geringen Sach- und Finanzmittelbedarf.<sup>33</sup>

Die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden **entrepreneurhaften Gründungen** sind hingegen Gründungen von wachstumsorientierten, schnell wachsenden Unternehmungen, deren neues - oder variiertes - Geschäftskonzept auf einer innovativen Idee beruht.<sup>34</sup> Entrepreneuren stehen zur Umsetzung der Geschäftsidee

<sup>31</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Spinelli (2007), S. 1. Das von Timmons ursprünglich 1971 entwickelte Modell wurde anhand weiterer Forschungsergebnisse überarbeitet und weiterentwickelt.

<sup>32</sup> Vgl. Fallgatter (2002), S. 22.

<sup>33</sup> Vgl. KfW-Mittelstandsbank (2007), S. 58.

<sup>34</sup> Zur Begriffbestimmung einer innovativen Idee sei auf das Kapitel 2.1 verwiesen.

nur sehr wenige Marktdaten zur Verfügung und marketingbezogenen Aufgaben ist daher im Gründungsprozess eine besonders hohe Bedeutung beizumessen. Außerdem besteht für die Umsetzung der Geschäftsidee ein erheblicher Bedarf an Sach- und Finanzmitteln, der meist die Eigenmittel der Gründerperson übersteigt. Daher gelten diese Gründungen als äußerst risikoreich, bieten aber auch höhere Wachstumschancen.<sup>35</sup> Zu entrepreneurhaften Gründungen zählen technologieorientierte Produzenten und innovative Dienstleistungsunternehmen.

Erwähnt sei, dass lediglich 12 % der Gründungen in Deutschland im Jahre 2006 als innovative Gründungen eingeschätzt werden.<sup>36</sup>

## 2.5. Gründungsprozess

Im Kapitel 2.1 wurde Entrepreneurship als das Erkennen einer Marktchance und das Nutzen dieser Chance durch eine Unternehmensgründung beschrieben. Der Gründungsprozess eines Unternehmens ist ein komplexes Unterfangen, da die Unternehmensstruktur vollständig neu aufgebaut werden muss. Der Entrepreneur verfügt meist über keine unternehmerischen Erfahrungen, hat aber viele Entscheidungen in einem extrem breiten Entscheidungsfeld – nahezu zeitgleich - zu treffen.

Von der Wissenschaft wurde eine Vielzahl von Modellen erarbeitet, in denen die Aufgabenschwerpunkte während eines Gründungsprozesses bestimmten Entwicklungsphasen zugeordnet werden. Dabei unterscheiden sich die Phasenmodelle hinsichtlich der Benennung und der Anzahl der Phasen sowie der Schwerpunktsetzung der Aufgaben in den einzelnen Phasen. Dennoch gehen alle Modelle davon aus, dass ein Gründungsprozess seinen Anfang in der Gewinnung einer Geschäftsidee nimmt und mit der erfolgreichen Etablierung des jungen Unternehmens am Markt abgeschlossen ist.<sup>37</sup> Es wird zwar davon ausgegangen, dass es drei bis fünf Jahre dauert, bis sich ein Unternehmen am Markt etabliert hat, aber auch bis zwölf Jahre nach der Gründung wird von einem jungen Unternehmen geredet.<sup>38</sup>

Eine Fülle von persönlichen und soziologischen Faktoren beeinflusst den Gründungsprozess in seinem inhaltlichen und zeitlichen Ablauf. Ebenso wirken ständig wechselnde externe Umfeldfaktoren auf den Prozess. Während zu Beginn des Prozesses beispielsweise die Risikobereitschaft des Entrepreneurs den Anstoß zu Gründungsaktivitäten gibt, sind später die Führungsqualitäten des Entrepreneurs

---

<sup>35</sup> Vgl. Klandt (2006b), S. 121; Nicolai (2007), S. 15.

<sup>36</sup> Vgl. KfW-Mittelstandsbank (2007).

<sup>37</sup> Vgl. Gruber (2005), S. 18; Freiling (2006), S. 157ff.

<sup>38</sup> Vgl. Gruber (2005), S. 24.

entscheidend, um den wachsenden Anforderungen des Geschäftsalltages gerecht zu werden. Die Darstellung in Anhang 1 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Faktoren, die in den einzelnen Prozessstadien entsprechenden Einfluss ausüben.<sup>39</sup>

Mit dieser Arbeit wird das Ziel verfolgt, Aufgabenschwerpunkte im Bereich Finanzierung und Marketing entrepreneurhafter Gründungen aufzuzeigen. Daher wurde zur Darstellung des Gründungsprozesses ein marketingbezogenes Phasenmodell ausgewählt, welches im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

### 2.5.1. Phasenmodell des Gründungsprozesses

JUNG entwickelte zur Prozessbeschreibung ein umfangreiches Phasenmodell, in welchem er die marketingorientierten Problemfelder besonders hervorhebt. In Abb. 4 werden die wesentlichen Problemfelder zusammengefasst dargestellt.

	Vorgründungsphase	Gründungsphase	Aufbauphase	Wachstumsphase
Globaler Gründungsprozess	Ideenfindung und – Bewertung	Konstitutive Entscheidungen Konzepterstellung mit detaillierter Ressourcenplanung	Koordination und Aufbau der Unternehmensorganisation	Überarbeiten des Konzeptes Ausbau der Kapazitäten
Ereignis:	Gründungsentschluss	Formale Gründung	Eintritt in Zielmarkt	Etablierung am Markt
Ressourcenplanung Insbesondere Finanzierung	Abschätzung: Ressourcen, Finanzbedarf, Gewinnpotenzial	Aufstellung Finanzplan Erste Kontakte zu Kapitalgebern,	Akquisition von Ressourcen (Kapital, Personal, Material) Detaillierte Planung	Erschließung neuer Finanzquellen Akquisition /Schulung von Personal
Marketing-bezogener Bereich	Abschätzung: Marktpotenzial, Kundenakzeptanz, Eintrittsbarrieren, Konkurrenzanalyse	Markt- und Umfeldanalysen, Aufstellung Marketing-Konzept	Marketing-Mix-Entscheidungen Aufbau Kundentamm	Ausweitung Marktangebot
Zeitlicher Ablauf 				

Abb. 4: Phasenmodell eines Gründungsprozesses<sup>40</sup>

Der Gründungsprozess wird in vier Entwicklungsphasen eingeteilt, die sich in jeweils drei Aufgabenbereiche gliedern. Die Ebene des globalen Gründungsprozesses beinhaltet Aufgabenschwerpunkte der allgemeinen Managementtätigkeiten. Der Bereich der Ressourcenplanung (Personal, Kapital, Sachmittel) ist als weitere Ebene

<sup>39</sup> Vgl. Bygrave (1987), S. 3.

<sup>40</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Jung (2004), S. 43ff.

ein Teil des globalen Gründungsprozesses. Zur Einordnung der verschiedenen Marketing-Aktivitäten entwickelt JUNG eine dritte Ebene, die alle marketingbezogenen Aktivitäten den einzelnen Phasen zuordnet.

Dieses Modell dient im Verlauf der Arbeit dazu, marketingbezogene Aufgabenschwerpunkte während des Gründungsprozesses zu erläutern. Des Weiteren bildet dieses Modell den Bezugsrahmen, um die Finanzierungsalternativen darzustellen, die einem Unternehmen zur Deckung des Kapitalbedarfs zur Verfügung stehen. Aufgabenschwerpunkte des globalen Gründungsprozess (Konstitutive Entscheidungen, Aufbau Unternehmensorganisation, Akquirierung von Personal und Sachmittel etc.) werden im Rahmen dieser Arbeit nicht erläutert.

### 2.5.2. Phasenmodell der Gründungsfinanzierung

Analog zu Phasenmodellen des Gründungsprozesses finden sich in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Modelle, die den Lebensphasen eines Unternehmens Finanzierungsquellen zuordnen, aus denen der Kapitalbedarf des Unternehmens gedeckt werden kann. Etabliert hat sich inzwischen eine Modelldarstellung mit der Unterteilung in drei Hauptphasen, die in Abb.5 ersichtlich ist.

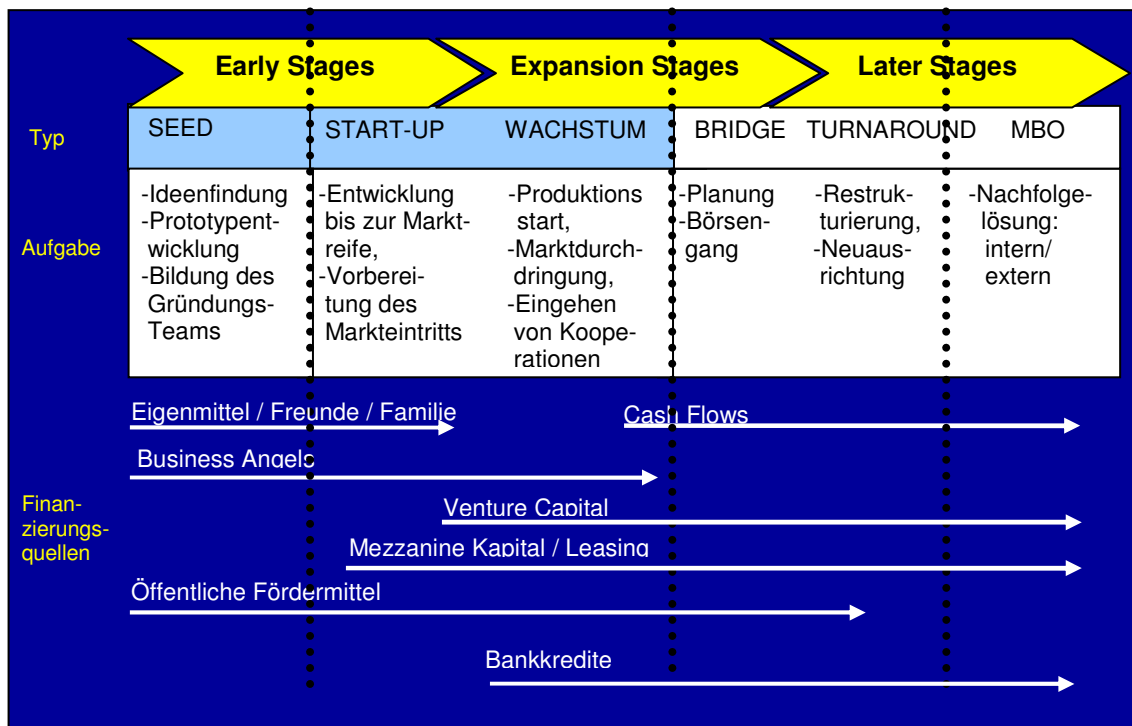


Abb. 5: Finanzierungsphasen im Überblick<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Nathusius (2001), S. 56; Fueglistaller et al.(2004), S. 267.

Angeführt werden muss, dass dieses theoretische Modell die Finanzierungsphasen vereinfacht wiedergibt und es in der Praxis zu Überschneidungen hinsichtlich der Aufgaben und der Finanzierungsquellen in den einzelnen Phasen kommen kann.<sup>42</sup>

Anhand dieses Modells werden im weiteren Verlauf die einzelnen Finanzierungsinstrumente im Unternehmensgründungsprozess aufgezeigt und erläutert. Da der Gründungsprozess mit der Etablierung des Unternehmens am Markt beendet ist<sup>43</sup>, wird dabei lediglich auf die Seed-, die Start-Up- und die Wachstumsphase eingegangen.

---

<sup>42</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2004), S. 266.

<sup>43</sup> Vgl. Gruber (2005), S. 18; Freiling (2006), S. 157ff.

### 3. Vorgründungsphase

Der Gründungsprozess beginnt mit den unternehmerischen Überlegungen zu einer Geschäftsidee, die in der Vorgründungsphase entdeckt und hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten untersucht wird. Aufgabe des Entrepreneurs ist es, Informationen zu Markt, Kunde und Wettbewerb zu beschaffen, um nach der Datenanalyse eine fundierte Aussage über die Erfolgchancen der Idee treffen zu können.<sup>44</sup>

Abb. 6 gibt einen Überblick über die Aktivitäten und Entscheidungsfelder dieser Phase des Gründungsprozesses, auf die in den folgenden Kapiteln eingegangen wird. Um diese Phase an einem praktischen Beispiel zu verdeutlichen, wird die Vorgründungsphase der Firma CircleSmartCard AG geschildert.

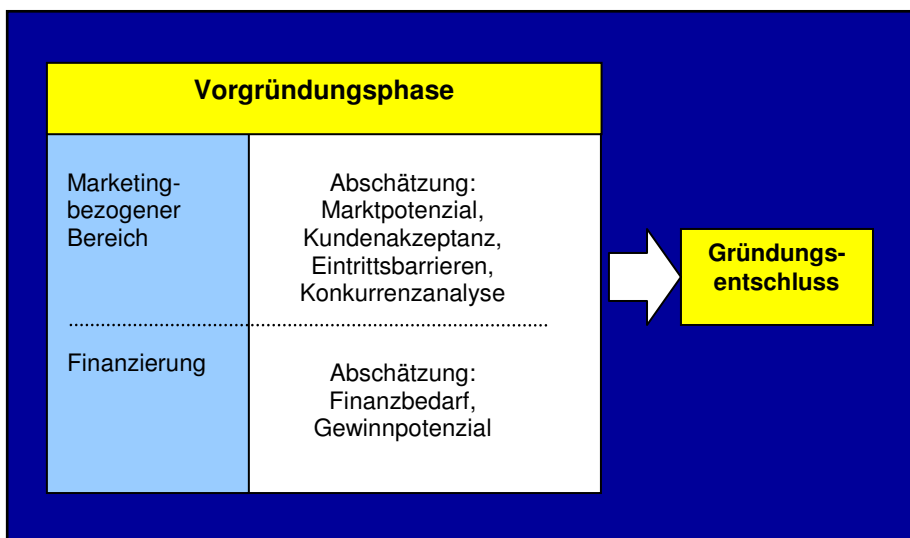


Abb. 6: Aufgabenfelder in der Vorgründungsphase<sup>45</sup>

#### 3.1. Marktchance und Geschäftsidee

Der Definition aus Kapitel 2.1 folgend, erkennt ein Entrepreneur eine bestehende Marktchance (*Opportunity recognition*) und nutzt diese durch die Gründung eines Unternehmens. Die Marktchance besteht auf einem aktuellen Markt – möglichst dauerhaft – und steckt in einem Produkt oder in einer Dienstleistung, die dem Kunden eine zusätzliche Wertschöpfung verspricht.<sup>46</sup> Sie kann auch als Lücke im aktuellen Marktumfeld bezeichnet werden, die von vorhandenen Marktteilnehmern nicht ausgefüllt wird.<sup>47</sup> Abb.7 zeigt einige Entwicklungstrends aus dem makrosozialen Umfeld des Entrepreneurs, die Quelle möglicher Marktchancen sein können.

<sup>44</sup> Vgl. Gruber (2005), S. 33.

<sup>45</sup> Eigene Darstellung.

<sup>46</sup> Vgl. Timmons (1994a), S. 87f.

<sup>47</sup> Vgl. Wickmann (2001), S. 9.

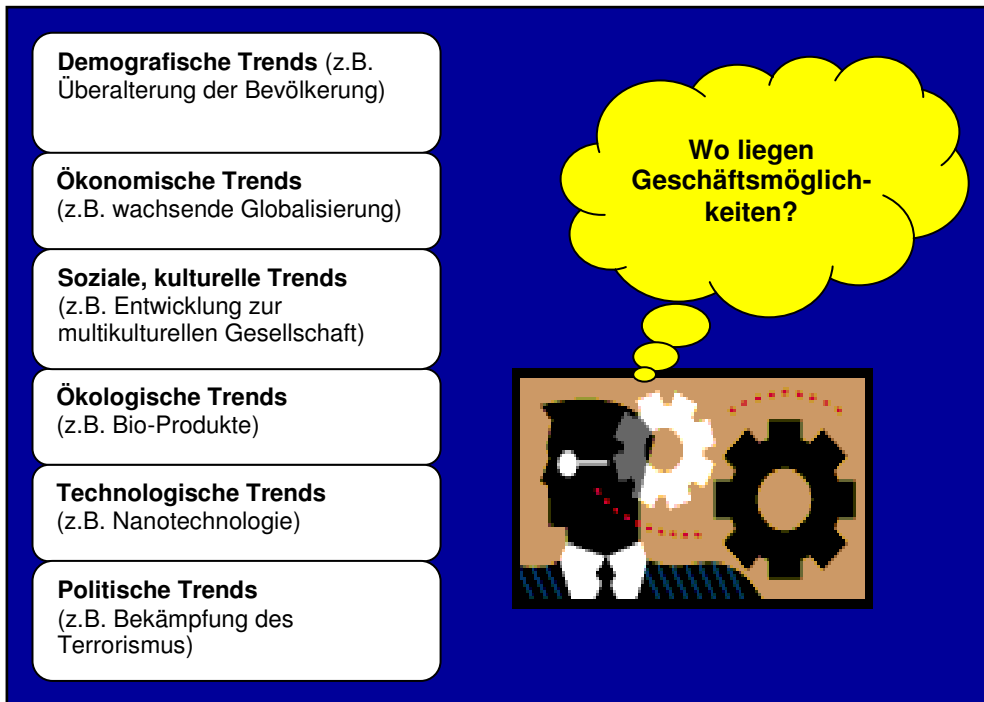


Abb. 7: Quelle für neue Marktchancen<sup>48</sup>

Generell bestehen zwei Möglichkeiten auf Marktchancen zu stoßen. Eine Möglichkeit besteht in der aktiven Suche, bei der der Wunsch des Entrepreneurs nach beruflicher Selbstständigkeit besteht, noch bevor es eine konkrete Vorstellung vom Inhalt der Geschäftstätigkeit gibt. Der Wunsch initiiert praktisch die Suche nach einer Marktchance. Die andere Möglichkeit ist die zufällige Entdeckung der Marktchance, bei dem der Entrepreneur feststellt, dass Nachfrage und tatsächliches Angebot auseinander klaffen. Erst danach stellt er Überlegungen an, ob Beseitigung dieser Diskrepanz Grundlage einer beruflichen Selbstständigkeit sein könnte.

Ein großer Teil der Entrepreneurere erkennen eine Marktchance während einer Tätigkeit als abhängig Beschäftigter im selben Industriezweig oder finden den Anstoß unternehmerischer Überlegungen durch die eigenen Aktivitäten im Hobby- bzw. Freizeitbereich.<sup>49</sup> Daran wird deutlich, welche Bedeutung der persönlichen Erfahrung des Entrepreneurs im Berufs- und Alltagsleben beigemessen werden kann. Die eigene Unzufriedenheit mit Produkten oder Dienstleistungen oder das Erkennen von Marktnischen - gepaart mit kreativem Problemlösungswillen - hat in der Vergangenheit zu vielen erfolgreichen Unternehmensgründungen geführt.<sup>50</sup>

Die heutige Herausforderung für einen Entrepreneur besteht darin, aus den widersprüchlich erscheinenden Daten und diffusen Signalen des Marktes die Aussicht

<sup>48</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Küsell (2006), S. 40.

<sup>49</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 110f; Jung (2004), S. 43f.

<sup>50</sup> Vgl. Ripsas (1997), S. 93.

auf ein profitables Geschäft zu erkennen und in einer Geschäftsidee zu konkretisieren.<sup>51</sup> Die Geschäftsidee wird als „Werkzeug in der Hand des Entrepreneurs“ bezeichnet, mit welchem die Marktchance ausgenutzt wird.<sup>52</sup> Dabei muss der Idee nicht zwangsläufig die Erfindung eines neuen Produktes zugrunde liegen, sondern kann aus der Neukombination von bekannten Elementen bestehen. Potenzielle Gründer erliegen oft dem Irrtum, dass nur eine einzigartige, noch völlig neue Idee die Basis für eine Unternehmensgründung sein kann. Doch wie im Kapitel 2.1 beschrieben, ist auch die Modifikation von bereits vorhandenen Geschäftskonzepten innovativ.<sup>53</sup> Empirische Studien zeigen, dass ein hoher Innovationsgrad der Geschäftsidee nicht unbedingt ein Erfolgsfaktor sein muss. Ein Produkt oder eine Dienstleistung muss in erster Linie das Problem der Zielgruppe lösen.<sup>54</sup>

Die anfängliche - oft euphorische - Annahme, mit der Geschäftsidee wirtschaftlich erfolgreich sein zu können, muss überprüft werden.<sup>55</sup> Dazu wird im folgenden Kapitel beschrieben, wie die Geschäftsidee auf ihre wirtschaftliche und technologische Umsetzbarkeit geprüft werden kann.

### **3.2. Bewertung der Geschäftsidee**

„Erfolgreiche Unternehmer setzen eine Idee gleich mit der Aussicht auf ein Geschäft – erfolgreiche Unternehmer kennen den Unterschied.“<sup>56</sup> Wie diese Ausführung bereits andeutet, ist eine Geschäftsidee auf ihre Erfolgsaussichten zu untersuchen, bevor zeitliche und finanzielle Ressourcen in eine wenig Erfolg versprechende Idee investiert werden.<sup>57</sup>

Im Rahmen einer Ideenbewertung (*Opportunity Evaluation*) wird geprüft, inwieweit die Geschäftsidee technologisch, wirtschaftlich umsetzbar wäre und ob ein entsprechend großes Marktpotenzial vorhanden ist. Die Beurteilung der Realisierbarkeit erfolgt anhand der folgenden Schlüsselkriterien, deren Erfüllung mit überschaubaren finanziellen und zeitlichen Mitteln geprüft werden sollte:

- Technik (Machbarkeitsstudie für neues Produkt),
- Markt (Bestimmung der Marktchancen und -risiken),

---

<sup>51</sup> Vgl. Zacharakis (2007), S. 83ff; Timmons (1986), S. 161.

<sup>52</sup> Vgl. Timmons (1999), S. 40.

<sup>53</sup> Vgl. Stevenson et al. (1985), S. 96; Bygrave (1994), S. 124f.

<sup>54</sup> Vgl. Jacobsen (2003), S. 94.

<sup>55</sup> Vgl. Bygrave/Zacharakis (2007), S. 83ff.

<sup>56</sup> Timmons (1986), S. 161.

<sup>57</sup> Vgl. Küsell (2006), S. 94, Kübler (2006), S125.

- Finanzen (Wirtschaftlichkeitsanalyse und Ressourcenanalyse),
- Organisation (Analyse der organisatorischen Anforderungen/Personalbedarf),
- Wettbewerb (Konkurrenzanalyse)<sup>58</sup>

Der Umfang dieser Untersuchung ist zwar stark abhängig von der Geschäftsidee und der Zielbranche, doch ist es nicht sinnvoll, ein vollständiges Geschäftskonzept auszuarbeiten. Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf der Suche nach Informationen zu den relevanten Kriterien.<sup>59</sup>

Prinzipiell ist bei der Bewertung der Idee auf eine objektive Sichtweise zu achten, da viele Daten und Informationen (Erlöse, Kosten, Marktvolumen etc.) nur geschätzt werden können und eine subjektiv geführte Untersuchung zu falschen Annahmen führt. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang auch die Kooperation mit sachkundigen Personen.<sup>60</sup>

In den folgenden beiden Kapiteln werden die Schlüsselkriterien „Markt“, „Wettbewerb“ und „Finanzen“ näher betrachtet. Auf die Kriterien „Technische Machbarkeit“ und „Organisation“ wird nicht näher eingegangen, was jedoch nicht bedeutet, dass diese Aspekte von untergeordneter Bedeutung sind.

### **3.2.1. Entrepreneurial Marketing<sup>61</sup>**

Der Marketingprozess umfasst alle marktorientierten Aktivitäten des Unternehmens mit dem Ziel, Käuferbedürfnisse zu ermitteln, zu bedienen und den Käufer zufriedenzustellen und damit die Grundlage einer dauerhaften Gewinnerzielung des Unternehmens zu schaffen.<sup>62</sup> Abb. 8 veranschaulicht den Ablauf des Marketingprozesses.

Die Marketingaufgaben in dieser frühen Phase des Gründungsprozesses dienen zunächst der Informationsbeschaffung, um den Markt kennen zu lernen, die eigene Idee mit den Bedürfnissen potenzieller Kunden abzugleichen und letztendlich eine Aussage über die möglichen Erfolgsaussichten einer Geschäftsidee zu treffen.<sup>63</sup> Die Formulierung der Marketingziele und die Entwicklung von Marketingstrategien zur Zielerreichung sind Aufgaben des Entrepreneurs in späteren Phasen des Gründungsprozesses.

---

<sup>58</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Jung (2004), S. 44, Abb.2-14.

<sup>59</sup> Eine Auflistung von relevanten Informationsquellen findet sich in Klandt (2006a), S. 307ff.

<sup>60</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 123ff.

<sup>61</sup> Zur tieferen Durchdringung des Themengebietes Marketing sei Rüggeberg (2003) und Bruhn (2004) empfohlen.

<sup>62</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 83.

<sup>63</sup> Vgl. Gruber (2005), S. 98ff.

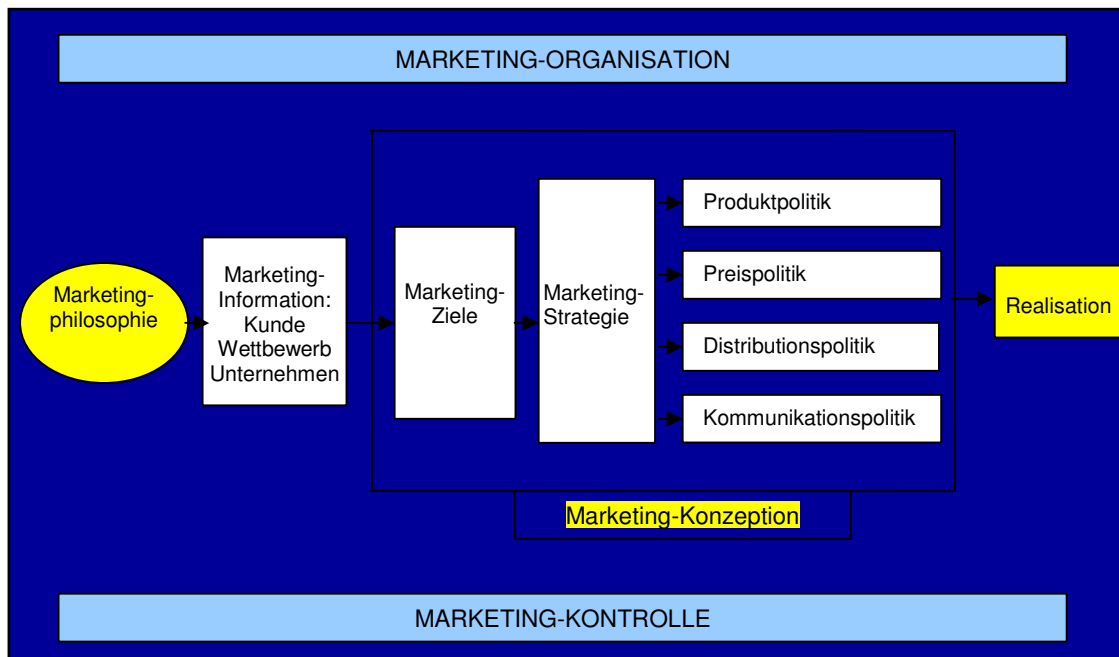


Abb. 8: Ablauf des Marketingprozess<sup>64</sup>

Entrepreneurial Marketing unterscheidet sich aus mehreren Gründen von den Marketing-Aktivitäten in bereits etablierten Unternehmen. Entrepreneure verfügen meist über knappe finanzielle und personelle Ressourcen, die den Handlungsspielraum einschränken.<sup>65</sup> Eine große Schwierigkeit besteht darin, dass Entrepreneure meist keine Marketingausbildung haben, aber dennoch eine entsprechende Marketingkonzeption entwickeln müssen.<sup>66</sup> Entrepreneurhafte Prozesse verlangen von den Beteiligten eine hohe Flexibilität, schnelle Reaktionszeiten und eine höhere Zielmarktfokussierung. Im Gegensatz zu bestehenden Unternehmen, deren Märkte relativ stabil sind, müssen entrepreneurhafte Neugründungen erst in neue Märkte eintreten und diese entwickeln.<sup>67</sup> Die große Bedeutung des Marketings für den Erfolg einer Unternehmensgründung ist in der wissenschaftlichen Literatur unumstritten.<sup>68</sup> In zahlreichen Studien wurde nachgewiesen, dass eine häufige Ursache für das Scheitern von jungen Unternehmen in Versäumnissen im Bereich Marketing zu finden ist.<sup>69</sup>

In den folgenden Kapiteln wird auf die Informationsbeschaffung zu Markt, Branche und Konkurrenz eingegangen. Ein Akzeptanztest innerhalb der angestrebten Zielgruppe schließt diese erste Datenerhebung ab.

<sup>64</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Rüggeberg (2003), S. 8, Abb.1-3.

<sup>65</sup> Vgl. Ali/Seiders (2007), S. 166.

<sup>66</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 2.

<sup>67</sup> Vgl. Jung (2004), S. 36ff.

<sup>68</sup> Vgl. Dowling (2003), S. 19ff.

<sup>69</sup> Vgl. Gruber (2004), S. 164f; Meier (1998), S. 45ff; Rüggeberg (1997), S. 2.

### 3.2.1.1. Branchenanalyse

Die Branche ist ein Markt, auf dem ähnliche oder engverwandte Produkte oder Dienstleistungen angeboten und nachgefragt werden.<sup>70</sup> Die Informationsbeschaffung zum Markt soll dem Entrepreneur einen Überblick über die Marktstrukturen verschaffen und es ihm ermöglichen, die Markteintrittsbarrieren und das Marktpotenzial abzuschätzen.<sup>71</sup>

Zur Verdeutlichung der Marktstrukturen ist es hilfreich, sich an den Triebkräften der jeweiligen Branche in Abb. 9 zu orientieren und dazu Informationen zu sammeln. Markteintrittsbarrieren sind Eigenschaften des Marktes, die neuen Unternehmen den Zugang zu einer Branche erschweren. Die wesentlichen Barrieren sind ein hoher Kapitalbedarf, eine ausgeprägte Produkt- bzw. Markenloyalität der Kunden, hohen Umstellungskosten, erschwerte Zugänge zu Vertriebskanälen oder staatliche Auflagen.<sup>72</sup> Je höher die Markteintrittsbarrieren sind, desto schwerer gestaltet sich der Markteintritt für neue Unternehmen.

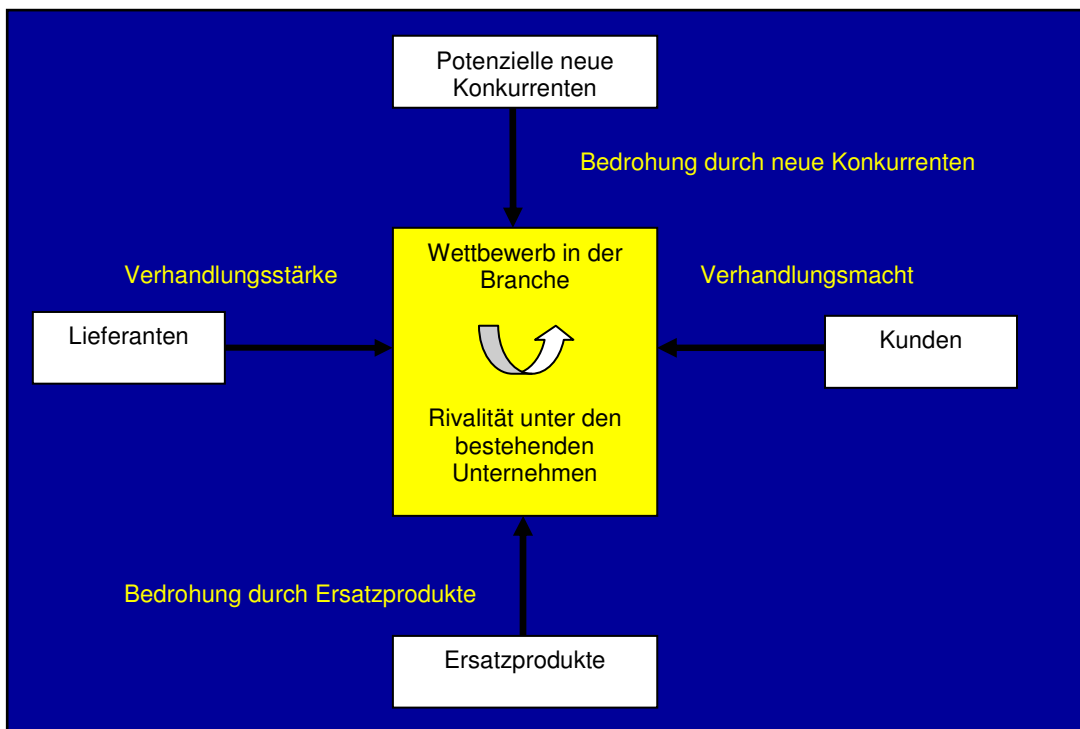


Abb. 9: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Vgl. Porter (1992), S. 303.

<sup>71</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 45ff.

<sup>72</sup> Vgl. Porter (1992), S. 180ff.

<sup>73</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Porter (1992), S. 26.

Bei der Abschätzung des Marktpotenzials ist zu bedenken, dass es für die Umsetzung der Geschäftsidee einen ausreichend großen potenziellen Kundenkreis geben muss, der

- Interesse am Kauf des Leistungsangebotes hat,
- mit einer ausreichenden Kaufkraft ausgestattet ist und
- Zugang zum Leistungsangebot hat.

Außerdem müssen bei den potenziellen Kunden die Voraussetzungen zur Nutzung des Leistungsangebotes vorhanden sein.<sup>74</sup> Dieser Kundenkreis bildet das Marktpotenzial als Gesamtheit der theoretisch maximal absetzbaren Menge eines Gesamtleistungsspektrums. Die Gesamtheit aller realisierten Absatzmengen innerhalb des Marktpotenzials bildet das Marktvolumen, denn nicht alle potenziellen Kunden erwerben das Produkt. Das Marktvolumen ergibt sich wiederum aus den einzelnen Absatzvolumina der verschiedenen Anbieter.<sup>75</sup> Die Aufgabe des Entrepreneurs besteht darin, durch die Ermittlung dieser drei Marktgrößen zur Einschätzung des eigenen möglichen Absatzvolumens zu gelangen.

### **3.2.1.2. Konkurrenzanalyse**

Das Ziel einer Konkurrenzanalyse ist es, dem Entrepreneur einen Überblick über die Vor- und Nachteile der eigenen Produkte bzw. Dienstleistung im Vergleich zu dem Leistungsangebot von konkurrierenden Unternehmen zu verschaffen. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils (*Unique Selling Proposition*) und einer wirkungsvollen Marketingstrategie.<sup>76</sup>

Zunächst werden dazu relevante Konkurrenten identifiziert und deren Produkte, Preise Vertriebskanäle sowie deren Marketingmaßnahmen untersucht. Analysiert werden nicht nur solche Konkurrenten, die ein gleiches oder ein ähnliches Leistungsspektrum anbieten, sondern auch solche Anbieter, die das gleiche Kundenproblem auf eine andere Art und Weise lösen. Anschließend wird das Potenzial der eigenen Geschäftsidee mit den Geschäftskonzepten der Konkurrenten verglichen.<sup>77</sup>

### **3.2.1.3. Akzeptanztest**

Bei entrepreneurhaften Gründungen besteht das Leistungsangebot aus innovativen Produkten und Dienstleistungen, die sich erst auf dem Markt etablieren müssen. Führt

---

<sup>74</sup> Kotler/Bliemel (2001), S. 237ff.

<sup>75</sup> Vgl. Becker(2006), S. 396.

<sup>76</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 566ff.

<sup>77</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 29.

dieses Leistungsangebot zu großen Veränderungen auf Seiten der potenziellen Kunden, wenn die Leistung in Anspruch genommen werden würde, ist ein Akzeptanztest (oder Konzepttest) sinnvoll. Dabei soll das Kundeninteresse an der Geschäftsidee und die Preisbereitschaft ermittelt werden.

Bei einem Akzeptanztest wird – im Gegensatz zu einem Produkttest – die Gründungsidee lediglich mit Hilfe von Fotos und/oder einfachen Beschreibungen der Zielgruppe vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Befragung der Zielgruppe zu deren Meinung. Die Befragung sollte anderen Methoden (Beobachtung oder Experiment) vorgezogen werden, weil durch das Gespräch mit dem potenziellen Kunden zum einen Missverständnisse hinsichtlich der Gebrauchseigenschaften des Produktes geklärt werden können. Zum anderen können sich durch den direkten Kontakt weitere Verwendungsmöglichkeiten eröffnen. Der Akzeptanztest ist eine risikolose Methode etwas über die Qualität der Geschäftsidee zu erfahren und ermöglicht es, einen so genannten „Flop“ der Idee frühzeitig zu verhindern.<sup>78</sup>

#### **3.2.1.4. Wirtschaftlichkeit**

Die Informationen aus Markt- und Konkurrenzanalyse münden in der Fragestellung, ob es möglich wäre, unter den derzeitigen Umfeldbedingungen ein Unternehmen wirtschaftlich betreiben zu können.<sup>79</sup> Dazu sind die Aussagen zu den folgenden Fragen zu treffen:

- Wie groß ist der relevante Markt (in Kunden und Euro)?
- Wie hoch sind die potenziellen Umsatzerlöse (in Kunden und Euro)?
- Welche fixen und variablen Kosten<sup>80</sup> fallen an?
- Wie hoch ist die Gewinnschwelle<sup>81</sup> (in Kunden und Euro)?
- Wie hoch ist das Gewinnpotenzial?

Diese ersten groben Berechnungen ersetzen selbstverständlich nicht eine detaillierte Planung, doch hilft die Beantwortung der Fragen dem Entrepreneur, die Wirkungszusammenhänge des Vorhabens zu verdeutlichen.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 57ff.

<sup>79</sup> Vgl. Küsell (2006), S. 94.

<sup>80</sup> Fixe Kosten entstehen durch die Herstellung der Betriebsbereitschaft und sind damit beschäftigungsunabhängig. Variable Kosten sind beschäftigungsabhängige Kosten. Vgl. Wöhe/Döring (2005), S. 355.

<sup>81</sup> Gewinnschwelle wird auch als Break-Even-Point bezeichnet. Die Gewinnschwelle ist erreicht, wenn sämtliche Kosten durch die Umsatzerlöse abgedeckt sind. Vgl. Wöhe/Döring (2005), S. 1065ff.

<sup>82</sup> Vgl. Küsell (2006), S. 94.

### 3.2.2. Informationsquellen

Damit diese ersten Marketingaufgaben zuverlässige Ergebnisse liefern, muss eine Reihe von Daten und Informationen gesammelt und anschließend objektiv analysiert werden. Die Informationssuche sollte möglichst breit angelegt sein und sich vieler Informationsquellen bedienen.<sup>83</sup> Branchenberichte, Marktstudien, Betriebsvergleichszahlen, Daten über Konsumentenverhalten und Einkommenssituation sowie Informationen zu Technologietrends und demografische Entwicklung kommen als Informationsarten in Betracht.<sup>84</sup> Zu den wichtigsten Bezugsquellen gehören neben den Printmedien und den elektronischen Medien auch Beratungsgespräche bei IHK oder Handwerkskammern, Besuche von Messen und Ausstellungen sowie Gespräche mit Experten, Freunden und der Familie.<sup>85</sup>

Jede Datenschätzung birgt das Risiko von Fehleinschätzung und deshalb sollte im Hinblick auf das Risiko, investiertes Kapital mit einer unwirtschaftlichen Geschäftsidee zu vernichten, eine Vielzahl von Informationsquellen zur Datengewinnung herangezogen werden.

### 3.3. Finanzierung der Vorgründungsphase

Die Sicherung der Finanzierung während des gesamten Gründungsprozesses gehört zu den größten Herausforderungen für den Entrepreneur. Studien belegen, dass eine nicht ausreichende Finanzierung zu den häufigsten Gründen für ein Scheitern des neuen Unternehmens darstellt.<sup>86</sup> Daher besteht eine wesentliche Aufgabe des Entrepreneurs darin, die Finanzierung während des gesamten Gründungsprozesses sicherzustellen.<sup>87</sup>

Der Kapitalbedarf in dieser frühen Phase des Gründungsprozesses hängt stark vom jeweiligen Vorhaben und der angestrebten Zielbranche ab. Es ist festzustellen, dass besonders Unternehmen in Technologiebranchen für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in dieser Phase hohe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen müssen, während innovative Dienstleistungsunternehmen nur wenig Kapital benötigen. Charakteristisch ist in jedem Fall, dass betrieblichen Aufwendungen keine nennenswerten Erträge gegenüberstehen.<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 128f.

<sup>84</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 307ff.

<sup>85</sup> Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

<sup>86</sup> Vgl. Dowling (2003), S. 29f.

<sup>87</sup> Vgl. Ripsas (1997), S. 130.

<sup>88</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 99; Jantz (2003), S. 120.

### 3.3.1. Informelle Investoren

Die Finanzierung dieser Phase erfolgt primär aus eigenen Mitteln in Form von Ersparnissen des Entrepreneurs und aus Kapital von informellen Investoren. Zu ihnen zählen **Familienmitglieder und Freunde** des Entrepreneurs sowie mutige Investoren (*Business Angels*).<sup>89</sup> Familienmitglieder und Freunde werden entweder zu Fremdkapitalgebern, indem sie dem Entrepreneur ein Darlehen gewähren oder sie beteiligen sich als Gesellschafter am Unternehmen und bringen Eigenkapital ein. Voraussetzung dafür ist ein hohes Maß an Vertrauen in den Entrepreneur und der Glaube an den Erfolg des Gründungsvorhabens.

Finanzielle Mittel von **Business Angels** ergänzt das Kapital von Freunden und Familienangehörigen des Entrepreneurs und überbrückt die Zeit, bis das junge Unternehmen auf weitere Finanzierungsmöglichkeiten zurückgreifen kann.<sup>90</sup> Business Angels sind in der Regel erfolgreiche Unternehmer, die als Privatpersonen in dieser frühen Phase des Gründungsprozesses in aussichtsreiche Geschäftsideen investieren und ggf. durch intensive geschäftliche Beratung dem Entrepreneur zur Seite stehen. Betont wird in diesem Zusammenhang, dass zur Gewährung des Kapitals ein Grobkonzept zur Geschäftsidee vorliegen muss, damit der Business Angel die Chancen und Risiken abschätzen kann.<sup>91</sup> Neben der unstrittigen Gewinnerzielungsabsicht investieren Business Angels auch aus ethisch-ideellen Gründen, aus Spaß oder aus freundschaftlicher Verbundenheit zum Entrepreneur. Die Suche nach einem geeigneten Business Angel unterstützen Business-Angel-Netzwerke<sup>92</sup>, um die Kontaktaufnahme zwischen Kapital suchenden Entrepreneur und potenziellen Business Angel zu erleichtern.

Ein Nachteil dieser Finanzierung besteht darin, dass Business Angels Kapital in sehr begrenzter Höhe zur Verfügung stellen und damit oft nicht in spätere Phasen der Unternehmung investieren. Obwohl die beruflichen Erfahrungen und Kontakte der Business Angels dem jungen Management nützlich sein können, kann die Beratung durch Business Angels als Einmischung gewertet werden und zu Spannungen führen.<sup>93</sup>

### 3.3.2. Öffentliche Fördermittel

Übersteigt der Kapitalbedarf in dieser Phase die finanziellen Möglichkeiten informeller Investoren, kommen zur Deckung des Kapitalbedarfs auch öffentliche Fördermittel in

---

<sup>89</sup> Vgl. Bygrave (2007), S. 344; Jantz (2003), S. 120.

<sup>90</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 77ff.

<sup>91</sup> Vgl. Dollinger (2003), S. 229.

<sup>92</sup> Ein etabliertes Netzwerk ist der Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.

<sup>93</sup> Vgl. Dollinger (2003), S. 229.

Form von Beteiligungen oder Zuschüssen in Frage. Das Programm „High-Tech Gründerfonds“ investiert Beteiligungskapital in junge Technologieunternehmen, deren Kernpunkt ein Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ist. Mit Hilfe dieser Finanzierung sollen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben bis zur Bereitstellung eines Prototyps oder bis zur Markteinführung gefördert werden.<sup>94</sup> Beispielhaft für die Gewährung von Zuschüssen sei der Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit genannt. Gründer erhalten für neun Monate einen monatlichen Zuschuss in Höhe des zuletzt bezogenen Arbeitslosengeldes. Zur sozialen Absicherung wird zusätzlich ein Betrag von 300 Euro monatlich gezahlt, der es ermöglicht, sich freiwillig in der gesetzlichen Sozialversicherung abzusichern.<sup>95</sup>

### **3.4. Vorgründungsphase der CircleSmartCard AG**

#### **3.4.1. Unternehmensportrait**

Die CircleSmartCard AG wurde am 21. Mai 1999 in Erfurt von zwanzig internationalen Gesellschaftern aus verschiedenen Bereichen der Chipkartenindustrie gegründet. Abb. 10 gibt einen Überblick über das Unternehmen. Das Unternehmen produziert im Spritzgießverfahren Chipkartenkörper aus verschiedenen Kunststoffen, die als Telefonkarten oder Kundenkarten weltweit zum Einsatz kommen. Das Unternehmen gehört inzwischen zu den weltweit führenden Produzenten von Chipkartenkörpern aus thermoplastischen<sup>96</sup> Kunststoffen.

---

<sup>94</sup> Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, URL: <http://www.foerderdatenbank.de>, Abruf am 15.10.2007.

<sup>95</sup> Ausführliche Informationen finden sich bei der Agentur für Arbeit, URL: [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_26400/Navigation/zentral/Buerger/Hilfen/Existenzgruendung/Existenzgruendung-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_26400/Navigation/zentral/Buerger/Hilfen/Existenzgruendung/Existenzgruendung-Nav.html), Abruf am 24.09.2007.

<sup>96</sup> Thermoplastische Kunststoffe werden durch Anwendung von thermischer Energie (Wärme) weich bzw. flüssig und dadurch formbar.



**CIRCLE SMARTCARD** AG  
committed to the future

Gründungsdatum:	21.Mai 1999
Firmensitz:	Erfurt / Deutschland
CEO:	Dr. Reinhard Proske
Branche:	Chipkarten
Absatzmärkte:	Europa, Asien, Südamerika
Absatzmenge in 2007:	260 Mio. Chipkarten- körper (geschätzt)
Mitarbeiter:	32 Angestellte (Stand 30.10.2007)

Abb. 10: Die CircleSmartCard AG im Überblick<sup>97</sup>

### 3.4.2. Entdeckung der Marktchance

Die ersten Chipkarten im heute üblichen, weltweit nach ISO standardisierten Format, kamen in den 70er Jahren als Bankkarten in den Umlauf. Später kam die Euroscheckkarte dazu, auf der Informationen auf einem applizierten Magnetstreifen enthalten waren. Anfänglich wurden die Karten aus laminierten PVC<sup>98</sup>-Bögen gestanzt. Dieses Verfahren war durch viele Bearbeitungsschritte in Handarbeit personal- und zeitintensiv und deshalb ein sehr teures Herstellungsverfahren. Daher wurde im Laufe der 80er Jahre in Frankreich ein Spritzgießverfahren<sup>99</sup> zur Herstellung von Chipkartenkörpern entwickelt. Dieser vollautomatisierte Herstellungsprozess war wesentlich preisgünstiger, weil weniger Personal und Energie benötigt wurden. Außerdem war es möglich, die Karten aus umweltfreundlichem Kunststoff ABS<sup>100</sup> herzustellen. Die meisten Chipkartenkörper wurden in Eigenfertigung von großen marktbeherrschenden Unternehmen hergestellt, die die Chipkarten als Endprodukt (incl. Bedruckung und Chipimplantierung) verkauften.

<sup>97</sup> Eigene Darstellung.

<sup>98</sup> PVC (Polyvinylchlorid) ist ein thermoplastischer Kunststoff.

<sup>99</sup> Das Spritzgussverfahren ist ein Umformverfahren für Kunststoffe. In einer Spritzgießmaschine wird Kunststoffgranulat plastifiziert und in das Spritzgießwerkzeug eingespritzt. Der Hohlraum dieses Werkzeuges bestimmt die Form und Oberflächenstruktur des Teils.

<sup>100</sup> ABS (Acrylnitril Butadien Styrol).

Dr. Reinhard Proske - als Lead-Entrepreneur - erkannte die Marktchance. Er war als Geschäftsführer in einem deutschen kunststoffverarbeitenden Unternehmen in den frühen 90er Jahren an der Entwicklung eines ähnlichen Spritzgießverfahren zur Produktion von Chipkartenkörpern beteiligt und dort für den Vertrieb der Karten verantwortlich. Ziel war es, als konzernunabhängiges Unternehmen Chipkartenkörper zu produzieren. Nach drei Jahren Entwicklungszeit gelang die Serienreife, doch wurde entschieden, nicht das Endprodukt an verschiedene Kunden zu verkaufen, sondern nur die Kapazitäten einzelner Produktionssysteme anzubieten. Es gelang zwar, drei große Kunden zu gewinnen, doch durch den engen Kundenkontakt wusste Dr. Proske von der Unzufriedenheit der Kunden mit dieser Geschäftspraxis.

Diese Kundenunzufriedenheit führte bei Dr. Proske zu ersten eigenen unternehmerischen Überlegungen. Vor dem Hintergrund des prognostizierten Marktwachstums, den Erfahrungen aus dem Herstellungsprozess im Spritzgießverfahren und den guten Kundenkontakten begann Dr. Proske Ende 1998 die Gründung eines eigenen Unternehmens in Betracht zu ziehen. Seine Kenntnisse bestätigten die Annahmen, mit einem Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Im März 1999 löste Dr. Proske das Arbeitsverhältnis mit seinem damaligen Arbeitgeber, um sich ganz den Gründungsaktivitäten widmen konnte.

Die Konzentration auf die Herstellung der Chipkartenkörper war das innovative Element der Geschäftsidee. Durch modernste Technologie sollten Kostenvorteile genutzt werden, um konzernunabhängig qualitativ hochwertige Karten zu einem günstigen Preis anbieten zu können. Als eine große Markteintrittsbarriere stellt sich der hohe Kapitalbedarf für den Aufbau der Produktion heraus. Durch persönliche Kontakte - und von seiner Idee fest überzeugt - gelang es ihm, innerhalb weniger Monate zwanzig Kapitalgeber aus seinem privaten und aus dem Umfeld der Chipkartenindustrie zu gewinnen, die bereit waren, insgesamt 650.000 Euro zu investieren. Der Finanzbedarf in dieser Vorgründungsphase erstreckte sich auf die Lebenshaltungs- und Reisekosten von Dr. Proske, die aus eigenen Mitteln bestritten wurden.<sup>101</sup>

### **3.5. Zusammenfassung**

Die zentrale Aufgabe des Entrepreneurs in der Vorgründungsphase besteht in der Informationsbeschaffung und Durchführung von Untersuchungen, um die Geschäftsidee auf ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit und die Erfolgsaussichten zu untersuchen. Nachdem sich durch die Ergebnisse bestätigt hat, dass auf dieser Idee

---

<sup>101</sup> Unterredung mit Dr. Proske am 30.10.2007.

ein profitables Unternehmen aufgebaut werden kann, erfolgt der endgültige Gründungsentschluss des Entrepreneurs. Der ersten Visionen zur Geschäftsidee sollte nun die konkrete Formulierung der Geschäftsidee folgen, indem der Entrepreneur folgende Fragen beantworten können muss:

- Welches Leistungsangebot soll für welche Zielgruppe angeboten werden?
- Welchen Nutzen bringt dieses Angebot dem Kunden?
- Welcher Wettbewerbsvorteil kann genutzt werden?

Kann der Entrepreneur diese Fragen nicht eindeutig beantworten, sollte er die Geschäftsidee noch einmal überarbeiten.<sup>102</sup> Erfüllt eine Geschäftsidee nicht - oder nur unzureichend - die in Kapitel 3.2 genannten Kriterien und ist auch eine überarbeitete Idee nicht Erfolg versprechender, sollte die Idee nicht weiterverfolgt werden, um keine weitere Zeit und Ressourcen zu verschwenden.<sup>103</sup>

Die CircleSmartCard AG ist ein Beispiel dafür, dass Entrepreneure Geschäftsideen von der eigenen beruflichen Tätigkeit ableiten. Die Geschäftsidee bestand darin, ein Unternehmen zu gründen, das sich auf die Herstellung und Weiterentwicklung von Chipkarten konzentriert. Die Vorgründungsphase dieser Firma dauerte dank des hohen persönlichen Einsatzes des Lead-Entrepreneurs nur wenige Monate und wurde vor allem durch die Suche nach Kapitalgebern bestimmt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine kreative Idee allein nur ein erster Schritt in Richtung eines erfolgreichen Unternehmens sein kann. „The idea per se is not what is important. In Entrepreneurship, ideas really are a dime of dozen.“<sup>104</sup> Die Idee ist lediglich ein Werkzeug in der Hand des Entrepreneurs, mit welchem an der Entstehung eines erfolgreichen Unternehmens gearbeitet wird.

---

<sup>102</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 17f.

<sup>103</sup> Vgl. Jung (2004), S. 44ff.

<sup>104</sup> Bygrave (1997), S. 13.

## 4. Gründungsphase

In der Gründungsphase eines Unternehmens wird aus den Ideen und Visionen zur Geschäftsidee ein Unternehmenskonzept (*Businessplan*) entwickelt, in dem der Unternehmensaufbau, der Markteintritt und der Kapitalbedarf geplant werden.<sup>105</sup>

Abb. 11 gibt einen Überblick, welche Aufgabenschwerpunkte in den Bereichen Marketing und Finanzierung vom Entrepreneur zu bewältigen sind. Auf beide Schwerpunkte wird in den folgenden Kapiteln ausführlich eingegangen.

Die Vorstellung der Gründungsphase der CircleSmartCard AG schließt die Ausführungen zu dieser Phase des Gründungsprozesses ab.

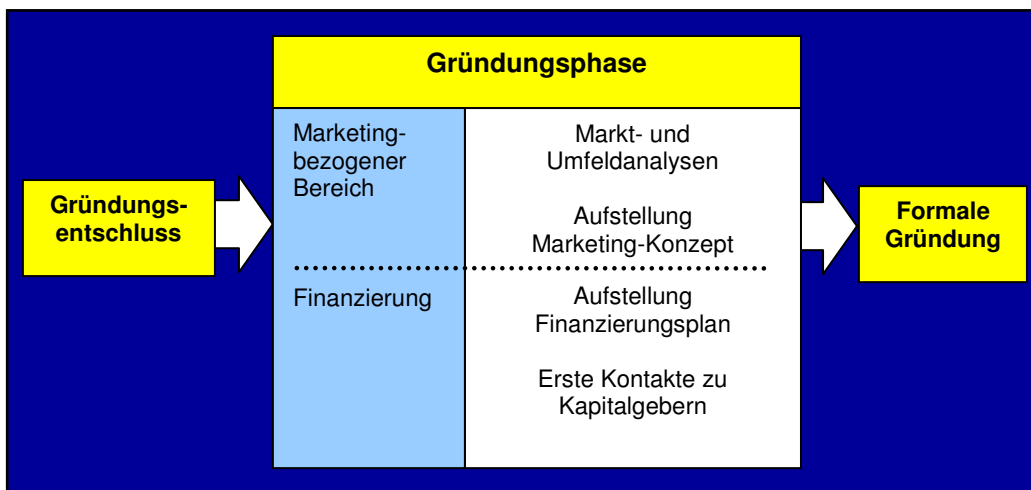


Abb. 11: Aufgabenfelder in der Gründungsphase<sup>106</sup>

### 4.1. Erstellung eines Businessplans

Der Businessplan stellt die Geschäftsidee vor, indem er den Kundennutzen aufzeigt und erläutert, mit welcher Strategie das geplante Leistungsangebot in den Markt eingeführt werden soll. Er stellt die Zusammenfassung des unternehmerischen Vorhabens dar und beleuchtet alle betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte der Unternehmung.<sup>107</sup> Eine Mustergliederung für einen Businessplan wird in Abb. 12 dargestellt. Das Verfassen eines Businessplans erfüllt in erster Linie den Zweck, dass sich der Entrepreneur mit allen Aspekten einer Unternehmensgründung auseinandersetzen muss. Sowohl die Prüfung der Marktbedingungen, die Analyse der Kundenbedürfnisse als auch die Planung der Finanzen ermöglicht es, Chancen und Risiken der geplanten Unternehmung abzuwägen und eine Handlungsstrategie zu entwerfen. Zusätzlich richtet sich ein Businessplan bei entrepreneurhaften Gründungen an unternehmensexterne Adressaten. Da Entrepreneurere oft Fremdkapital benötigen,

<sup>105</sup> Vgl. Jung (2004), S. 53ff.

<sup>106</sup> Eigene Darstellung.

<sup>107</sup> Vgl. Ripsas (1998), S. 141.

verlangen Banken und Investoren einen Businessplan, um die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens beurteilen zu können. Anhand des Businessplans wird das Risiko bzw. das Gewinnpotenzial eingeschätzt und letztendlich über die Beteiligung an der Finanzierung des Vorhabens entschieden.<sup>108</sup>

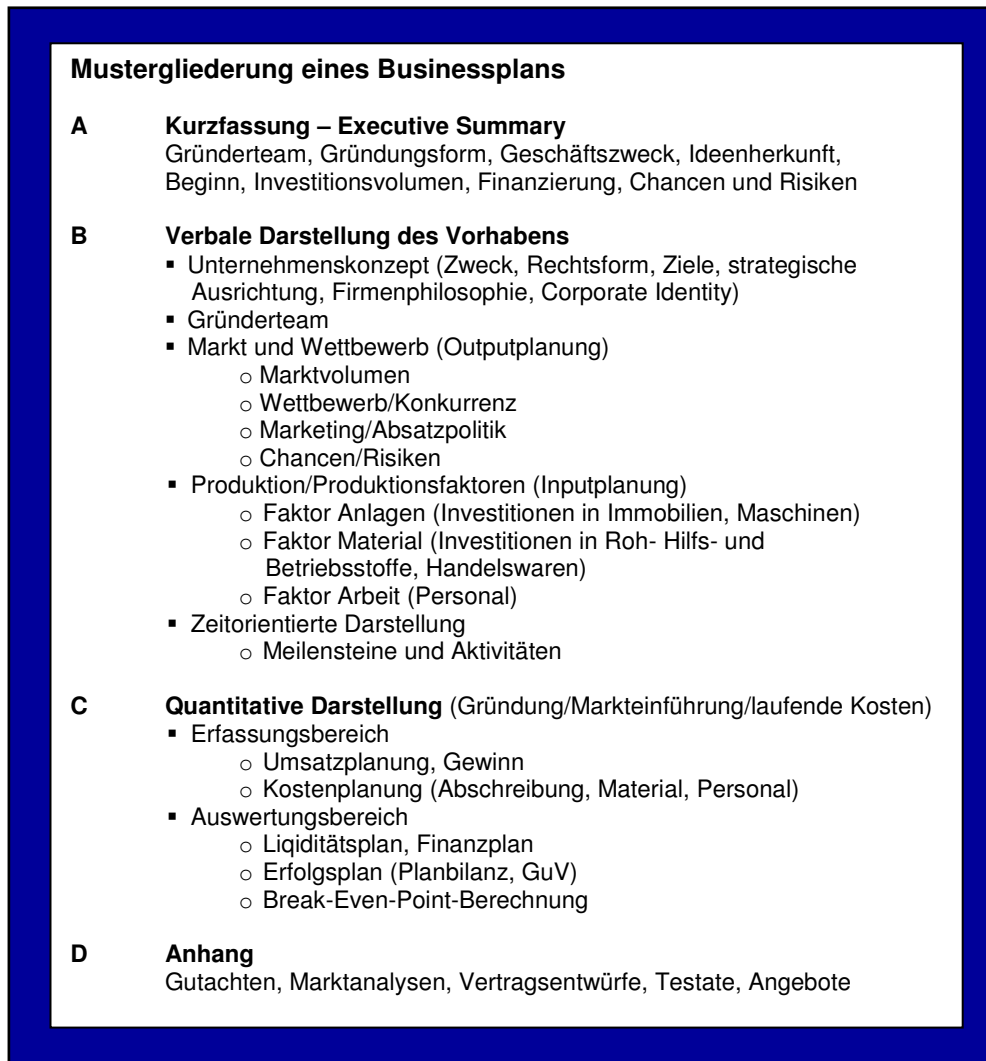


Abb. 12: Mustergliederung eines Businessplans<sup>109</sup>

Ein Businessplan muss durch klare Sprache, eine sachliche Darstellung und eine ansprechende Form überzeugen können. Alle Informationen zu Markt, Kunden und Wettbewerb müssen plausibel und nachvollziehbar sein. Der zeitliche Planungshorizont beträgt üblicherweise drei bis fünf Jahre. Ein guter Businessplan legt nicht nur Chancen und Potenziale in der Unternehmensentwicklung dar, sondern weist ausdrücklich auch auf Schwächen und Risiken hin. Offenheit gegenüber möglichen strategischen Partnern bildet eine gute Vertrauensbasis.

<sup>108</sup> Vgl. Zacharakis (2007), S. 239ff; Ripsas (1998), S. 143.

<sup>109</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Klandt (2006a), S. 157.

Fehlen dem Entrepreneur die kaufmännischen Kenntnisse zur Erstellung des Businessplanes, ist die Inanspruchnahme von professionellen Unternehmensberatern sinnvoll. Es ist allerdings ratsam, die Planung des Vorhabens nicht gänzlich einem Berater zu überlassen, damit der Businessplan als unternehmensinternes Planungs- und Kontrollinstrument seine Funktion erfüllen kann.<sup>110</sup> Obwohl Unternehmensgründungen prinzipiell auch ohne die Erstellung eines Geschäftskonzeptes erfolgreich sein können, kann die Durchführung einer formalen Planung den Unternehmenserfolg deutlich steigern.<sup>111</sup>

## 4.2. Marketingkonzeption als Schwerpunkt im Businessplan

Voraussetzungen für den Erfolg des neu zu gründenden Unternehmens ist es, Zugang zum angestrebten Absatzmarkt zu finden. Erst der Marktzugang ermöglicht es dem Unternehmen, sich gegenüber den Kunden zu bewähren.<sup>112</sup> Daher ist die Formulierung einer Marketing-Konzeption, die detailliert die Maßnahmen zum Markteintritt festlegt, ein zentraler Bestandteil der Unternehmensplanung. Abb.13 stellt schematisch die Ebenen einer Marketing-Konzeption dar. Eine Marketing-Konzeption kann als ein ganzheitlicher Plan verstanden werden, der sich an den angestrebten Zielen orientiert, für deren Realisierung geeignete Strategien entwirft und die Marketinginstrumente (Marketing-Mix) darauf abstimmt.<sup>113</sup>

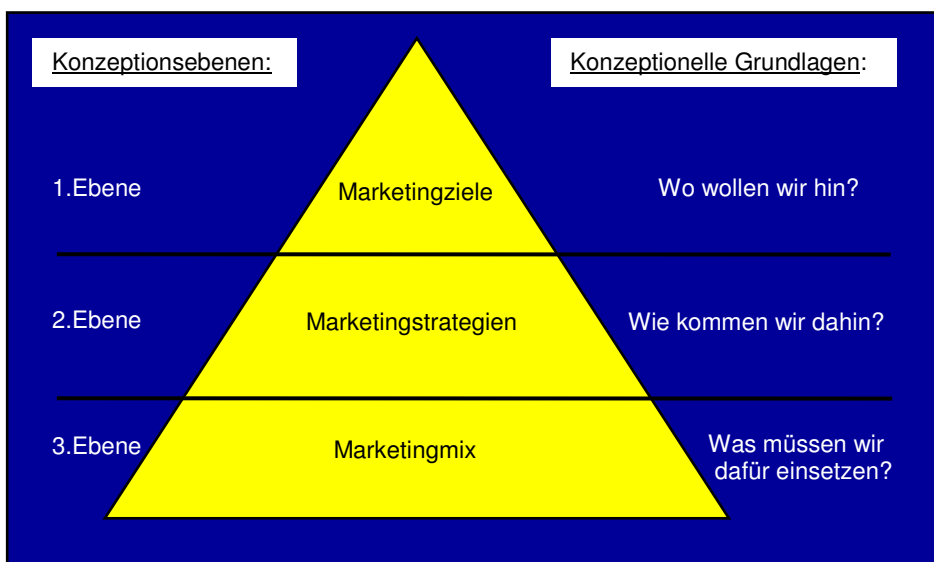


Abb. 13: Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen einer Marketingkonzeption<sup>114</sup>

<sup>110</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 146ff; Ripsas (1998), S. 142.

<sup>111</sup> Vgl. Jung (2004), S. 59.

<sup>112</sup> Vgl. Freiling (2006), S. 248.

<sup>113</sup> Vgl. Becker (2001), S. 5.

<sup>114</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker (2006), S. 12.

Hingewiesen sei auf die große Bedeutung der Marketingplanung, denn in empirischen Studien konnte die positive Auswirkung von intensiven Planungsaktivitäten auf den Gründungserfolg nachgewiesen werden.<sup>115</sup> Grundlage aller marktbezogenen Überlegungen bildet die Markt- und Umfeldanalyse, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

#### **4.2.1. Markt- und Umfeldanalysen<sup>116</sup>**

Die Basis für die Erarbeitung einer Marketingkonzeption sind umfangreiche Kenntnisse über die Bedürfnisse der Zielgruppe, des Marktes und der Konkurrenten. Die ersten Abschätzungen des Marktes, die in der Vorgründungsphase durchgeführt wurden, werden jetzt durch umfangreiche Markt- und Umfeldanalysen ergänzt. Dem Entrepreneur soll es mit Hilfe dieser Analysen möglich sein, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer und wo sind die Kunden?
- Welche Anforderungen haben die Kunden an die Problemlösung?
- Welche Konkurrenten treten mit welcher Leistungsfähigkeit auf?
- Welche technischen Trends sind absehbar?
- Welchen Umfeldfaktoren wirken ein?<sup>117</sup>

Anlage 2 gibt einen detaillierten Überblick über den Informationsbedarf zu den Teilbereichen Markt und Umfeld, Konkurrenz und Zielgruppe.

Eine umfangreiche und objektive Datenerhebung zu den genannten Komplexen ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Aufgrund begrenzter Ressourcen nutzen Entrepreneure weniger die Instrumente klassischer Marktforschung, sondern sammeln Daten eher über die Markterkundung und informelle Beziehungen und Kontakte. Dies birgt jedoch die Gefahr der Fehleinschätzung des Marktes mit den entsprechenden Fehlentscheidungen hinsichtlich einer geeigneten Markteintrittsstrategie.<sup>118</sup> Daher sollte der Entrepreneur versuchen, mit Hilfe der so genannten Primär- bzw. Sekundärforschung geeignete Marktinformationen zu beschaffen. Die Informationsquellen beider Forschungsmethoden werden in Abb.14 genannt.

---

<sup>115</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse in Gruber (2005).

<sup>116</sup> Zur Vertiefung des Themengebietes sei auf Porter (1992) verwiesen.

<sup>117</sup> Vgl. Jung (2004), S. 63.

<sup>118</sup> Vgl. Jung (2004), S. 64ff.

Primärforschung	Sekundärforschung
<p>Datenauswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Internet</li><li>▪ Amtliche Statistiken von Handelskammern, Verbänden</li><li>▪ Presse/Medien</li><li>▪ Forschungs- bzw. Marktforschungsinstitute</li><li>▪ Experten/Unternehmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Feldforschung /Experiment</li><li>▪ Befragung von<ul style="list-style-type: none"><li>- potenziellen Kunden</li><li>- Branchenexperten</li><li>- Vertriebspartnern/Lieferanten</li><li>- Wettbewerbern</li></ul></li><li>▪ Beobachtung</li><li>▪ Dokumentenanalyse</li><li>▪ Beauftragung von Forschungsinstitutionen</li><li>▪ Eigene Aktivität</li></ul>

Abb. 14: Quellen für Marktinformationen<sup>119</sup>

Von Primärforschung wird gesprochen, wenn Daten selber erhoben werden. Diese Form der Marktforschung eignet sich am ehesten zur Überprüfung der Akzeptanz einer Geschäftsidee unter der Zielgruppe. Bei der Sekundärforschung beschränkt sich der Entrepreneur auf die Auswertung bereits vorhandener Daten. Diese zeitlich und finanziell günstige Methode eignet sich besonders für die Ermittlung von Daten wie z.B. Kaufkraft, Umsatz im Zielmarkt oder Anzahl potenzieller Konkurrenten.<sup>120</sup>

#### 4.2.2. Formulierung der Marketingziele

Die Formulierung präziser Marketingziele hat große Bedeutung für die marktorientierte Ausrichtung des neuen Unternehmens, denn nur wenn Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug klar definiert sind, ist die konkrete Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung möglich. Die allgemeinen Ziele des Entrepreneurs bestehen darin, für eine Bekanntheit des neuen Unternehmens unter der Zielgruppe zu sorgen und eine ausreichende Zahl von Erstkäufern zu finden. Konkrete Ziele stellen Aussagen zum geplanten Leistungsangebot, der angestrebten Zielgruppe, die Höhe der Absatzmenge und Umsatzerlöse dar. Anhand der festgelegten Ziele lässt sich der Erfolg der Unternehmenstätigkeiten erkennen und ermöglicht ggf. die Einleitung von Gegenmaßnahmen, wenn die Ziele verfehlt werden.<sup>121</sup>

Als Leitgedanke gilt für alle marktbezogenen Überlegungen und Entscheidungen, dass die Grundlage für den Erfolg eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes bildet.<sup>122</sup>

<sup>119</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Klandt (2006a), S. 190, Abb.62.

<sup>120</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 189ff.

<sup>121</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 90ff.

<sup>122</sup> Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie URL: <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marktorientierung>, Abruf am 17.10.2007.

### **4.2.3. Festlegung der Marketingstrategie**

Die Erreichung der festgelegten Marketingziele kann nur durch die konsequente Verfolgung einer Marketingstrategie bewirkt werden. Die Marketingstrategie stellt praktisch die „Festlegung der Route“ zur Zielerreichung dar und verknüpft dabei - möglichst optimal - die unternehmensinternen Gegebenheiten mit der externen Situation in Markt und Wettbewerb. Hervorzuheben ist, dass die Festlegung der Marketingstrategie nur der Beginn der marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens ist. Für den Unternehmenserfolg entscheidend ist es, die Implementierung dieser Strategie in den gesamten unternehmerischen Prozess zu erreichen.<sup>123</sup>

Ein Kernelement der Marketingstrategie bildet die Geschäftsfeldstrategie, in der strategische Überlegungen zum künftigen Leistungsangebot getroffen werden. Ein weiteres Element stellt die Wettbewerbsstrategie dar, in welcher festgelegt wird, wie sich das Unternehmen künftig gegenüber den Konkurrenten verhalten wird.<sup>124</sup>

#### **4.2.3.1. Geschäftsfeldstrategie**

Durch die begrenzten Ressourcen ist es dem Unternehmen nicht möglich, den gesamten Markt zu bedienen. Stattdessen ist es sinnvoll, sich auf eine lukrative Kundengruppe zu konzentrieren und das eigene Leistungsangebot auf die Bedürfnisse dieser Gruppe auszurichten.

In Abb. 15 wird die Vorgehensweise zur Entwicklung einer Geschäftsfeldstrategie vorgestellt. Zunächst wird in einer Marktsegmentierung der gesamte Markt in einzelne, homogene Teilmärkte zerlegt, die aus Kundengruppen mit gleichen Wünschen und Bedürfnissen bestehen. Als Segmentierungskriterien eignen sich geographische, demographische, organisationsbezogene oder verhaltensorientierte Merkmale.<sup>125</sup> Die einzelnen Teilmärkte werden anschließend hinsichtlich ihrer Attraktivität für das Unternehmen anhand selbst gewählter Kriterien wie z.B. Marktpotenzial, langfristige Stabilität des Segmentes oder Profitabilität bewertet und die Entscheidung getroffen, auf welchen dieser Zielmärkte das Unternehmen tätig sein will.<sup>126</sup>

Im Zuge der Positionierung des Unternehmens wird festgelegt, auf welche Art und Weise das Kundenverhalten beeinflusst werden soll. Außerdem wird bestimmt, wie sich das Unternehmen in der Wahrnehmung der Kunden von den Konkurrenten abgrenzen will.

---

<sup>123</sup> Vgl. Kuß/Tomczak (2004), S. 267.

<sup>124</sup> Vgl. Becker (2000), S. 1ff.

<sup>125</sup> Vgl. Kotler et al. (2003) S. 442ff; Jung (2004), S. 68ff.

<sup>126</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 110.

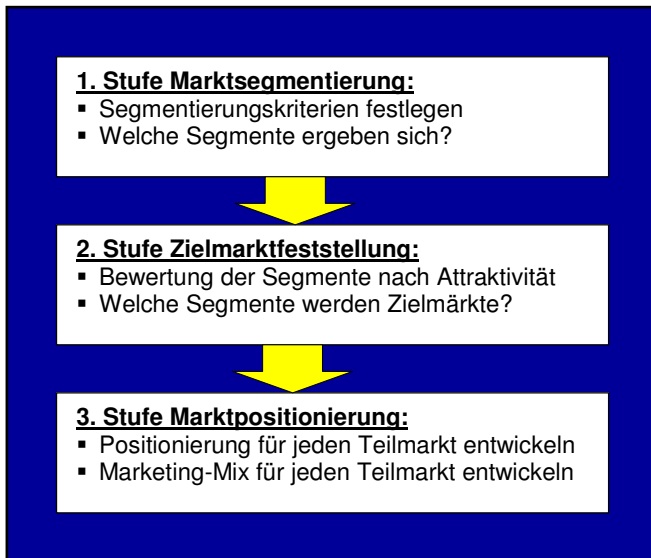


Abb. 15: Vorgehensweise zur Entwicklung einer Geschäftsfeldstrategie<sup>127</sup>

Die Positionierung stellt die Geschäftsfeldstrategie dar, indem konkrete Aussagen gemacht werden, welche Produkte bzw. Dienstleistungen auf welchen Zielmärkten angeboten werden sollen und liefert somit die Leitidee für die Ausgestaltung des Marketing-Mix.<sup>128</sup>

#### 4.2.3.2. Wettbewerbsstrategie

Die Wettbewerbsstrategie beschreibt das marktorientierte Streben des Unternehmens mit dem Ziel, sich innerhalb einer Branche günstig zu platzieren, dort eine gewinnbringende Position zu erlangen und diese gegenüber den Wettbewerbskräften zu behaupten.<sup>129</sup> Ferner legt die Wettbewerbsstrategie den optimalen Markteintrittszeitpunkt fest. Im Folgenden wird auf drei grundlegende Strategieformen eingegangen.

Die **Präferenzstrategie** setzt auf einen Qualitätswettbewerb im mittleren bzw. oberen Preissegment. Ziel dieser Strategie ist es, sich durch einen Wettbewerbsvorteil (*Unique Selling Proposition*) von der Konkurrenz abzuheben und vom Kunden als etwas Besonderes – als eine Marke - wahrgenommen zu werden.<sup>130</sup>

Dieser Vorteil sollte dauerhaft gegenüber dem Wettbewerb bestehen, für den Kunden wichtig und deutlich wahrnehmbar sein.<sup>131</sup> Wettbewerbsvorteile können realisiert werden, indem überlegene Produkte oder Dienstleistungen angeboten, unentdeckte

<sup>127</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. (2003), S. 442.

<sup>128</sup> Vgl. Jung (2004), S. 74; Kuß/Tomczak (2004), S. 106ff.

<sup>129</sup> Vgl. Porter (1992a), S. 19 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Becker (2000), S. 53ff.

<sup>131</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 115 ff.

Marktnischen ausgefüllt, neue oder andere Vertriebswege erschlossen werden oder durch bessere Organisationsstrukturen flexibler auf Kundenwünsche reagiert werden kann. Die Verfolgung dieser Strategie begünstigt den langfristigen Aufbau einer unverwechselbaren Marke.<sup>132</sup>

Basis für die Verfolgung einer **Preis-Mengen-Strategie** sind erhebliche Kostenvorsprünge gegenüber der Konkurrenz. Diese Kostenvorsprünge können durch einen kostengünstigen Leistungserbringungsprozess oder durch das Auslassen einer Handelsstufe entstehen. Die damit erlangten Kostenvorteile werden durch niedrige Verkaufspreise an die Kunden weitergegeben und verschaffen damit dem Unternehmen einen hohen Marktanteil. Für Wettbewerber ist es durch die eigene ungünstige Kostenstruktur nur bedingt möglich, mit angemessenen Maßnahmen auf diese Strategie zu reagieren.

Der Nachteil der Preis-Mengen-Strategie liegt vor allem darin, dass für den Aufbau von entsprechenden Produktionskapazitäten hohe Investitionen erforderlich sind. Zudem muss ein ganzheitliches Kostenmanagement dauerhaft dafür sorgen, dass dieser Vorteil - vor allem beim Auftreten neuer Konkurrenten - erhalten bleibt.<sup>133</sup>

Die **Hybridstrategie** kombiniert die Vorteile der beiden vorgenannten Strategien und versucht, die Nachteile derer nicht vollständig in Kauf zu nehmen. Durch kundenindividuelle Massenfertigung (*Mass customization*) werden kundenindividuelle Lösungen angeboten, die dennoch dank kostengünstiger Massenproduktion zu einem relativ günstigen Preis angeboten werden können. Die Verfolgung dieser Strategie verlangt eine weitgehende Standardisierung der Leistungserstellung und den Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien.<sup>134</sup>

#### **4.2.3.3. Markteintrittszeitpunkt**

Nach den bisherigen strategischen Überlegungen wird im letzten Schritt der optimale Markteintrittszeitpunkt bestimmt. Es wird dabei zwischen den Eintrittsmöglichkeiten des Pioniers, des frühen Folgers oder des späten Folgers unterschieden.

Eine Pionierstrategie verfolgen Unternehmen, die neue Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt einführen und damit eventuell eine neue Branche begründen. Frühe Folger sind Unternehmen, die kurz nach den Pionieren in den Markt eintreten, wenn sich Marktstrukturen bereits gebildet haben. Späte Folger treten erst dann in einen Markt ein, wenn sich das Produkt als Industriestandard durchgesetzt hat.

---

<sup>132</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 186f.

<sup>133</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 116f; Becker (2000), S. 73ff.

<sup>134</sup> Vgl. Freiling (2006), S. 258f.

Eine generelle Aussage über die Vorteilhaftigkeit einer bestimmten Eintrittsstrategie ist nicht möglich. Vor- und Nachteile jeder Strategie sind im Kontext mit der gewählten Marketingstrategie zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren zu betrachten. Neben der Betrachtung des Eintrittszeitpunktes im Hinblick auf den Branchenlebenszyklus muss auch der optimale saisonale Markteintritt einbezogen werden.<sup>135</sup>

### 4.3. Finanzplanung

Wie in der Einleitung zu dieser Arbeit dargelegt, stellt die Erschließung von entsprechenden Finanzierungsquellen einen Schwerpunkt der Gründungsaktivitäten dar. Daher stellt in der Gründungsphase die Planung der Finanzen einen weiteren Aufgabenschwerpunkt für den Entrepreneur dar. Neben der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und der Plan-Bilanz fließt die aus den folgenden drei Teilplanungsbereichen bestehende Finanzplanung in den Businessplan ein:

- Finanzbedarfsplan (auch Kapitalbedarfsplan),
- Liquiditätsplan und
- Finanzierungsplan.

Diese Teilpläne bauen wiederum auf der detaillierten Beschaffungs-, Produktions- und Absatzplanung auf, die im Rahmen der Gesamtunternehmensplanung aufgestellt wurden. Da einem neuen Unternehmen keine vergangenheitsbezogenen Zahlen aus dem Rechnungswesen zur Verfügung stehen, ist sowohl die Aufstellung der Pläne als auch die Abstimmung der Pläne untereinander schwierig.<sup>136</sup> Dennoch müssen alle Planungsgrößen berücksichtigt und möglichst genau ermittelt werden, um brauchbare und aussagefähige Pläne zu erhalten. Zudem müssen die Zeitpunkte der Auszahlungen so genau wie möglich ermittelt werden<sup>137</sup>

Der **Finanzbedarfsplan** gibt Auskunft über die Höhe des Kapitals, das dem Unternehmen für Investitionen und zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit zur Verfügung stehen muss. Zur Ermittlung des Kapitalbedarfes hat sich der Entrepreneur die Fragen zu beantworten, wofür und wieviel Kapital benötigt wird, wann es zur Verfügung stehen soll und wie lange die finanziellen Mittel im Unternehmen voraussichtlich gebunden sein werden.<sup>138</sup> In Anlage 3 wird die Mustergliederung eines solchen Plans ersichtlich.

---

<sup>135</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 121.

<sup>136</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 399f; Nathusius (2001), S. 131f.

<sup>137</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 401.

<sup>138</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 259; Nathusius (2001), S. 133.

Die **Liquiditätsplanung** erfasst die Zahlungsströme (Einnahmen und Ausgaben) im Zeitablauf und ermöglicht damit die Feststellung, in welchem Zeitraum eine Kapitalüber- bzw. - Unterdeckung vorliegt. Ein Gründungsunternehmen ist im Hinblick auf die Liquidität leichter verwundbar als etablierte Unternehmen, weil Kapitalgeber, Kunden und Lieferanten noch kein Vertrauen in das Unternehmen haben.<sup>139</sup> Es ist vom Entrepreneur darauf zu achten, dass der Leistungserbringungsprozess nur störungsfrei ablaufen kann, wenn das finanzielle Gleichgewicht gewahrt ist.<sup>140</sup> Eine Mustergliederung für einen Liquiditätsplan wird in Anlage 5 veranschaulicht.

Das Ergebnis der **Finanzierungsplanung** beantwortet die Frage, woher die finanziellen Mittel kommen sollen, damit der im Finanzbedarfsplan ermittelte Kapitalbedarf gedeckt werden kann. In Anlage 4 findet sich die Mustergliederung eines Finanzierungsplans.

Zur Deckung des Kapitalbedarfs stehen dem Entrepreneur – theoretisch – viele Möglichkeiten offen. Bei den Überlegungen, aus welchen Finanzquellen der Kapitalbedarf gedeckt werden kann, sollten die Grundregeln der Gestaltung der Kapitalstruktur beachtet werden, um finanzielle Ungleichgewichte im Unternehmen zu verhindern. Die Goldene Finanzierungsregel besagt, dass die Fristigkeit der finanziellen Mittel mit der Fristigkeit ihrer Verwendung übereinstimmen sollte. Die Goldene Bilanzregel verlangt, das Anlagevermögen mit Eigenkapital und langfristigen Fremdkapital finanziert werden soll. Die vertikale Kapitalstrukturregel bezieht sich auf die Zusammensetzung des Kapitals und verlangt, dass das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital 1:1 betragen müsse. Obwohl die Brauchbarkeit dieser Regeln umstritten ist, findet sie dennoch in der Praxis noch breite Anwendung.<sup>141</sup>

Die Problematik der Finanzierung stellt sich während des gesamten Gründungsprozesses und Fehler wie die mangelhafte Planung des Kapitalbedarfs, die Verwendung von kurzfristigen Kreditlinien zur Finanzierung von Investitionen, hohe Schulden bei Lieferanten oder die Unkenntnis öffentliche Finanzierungshilfen können den Erfolg des neu gegründeten Unternehmens gefährden.<sup>142</sup>

#### **4.4. Mögliche Finanzierungsquellen**

Zu Beginn der Unternehmenstätigkeit hat das Unternehmen den Kapitalbedarf im Rahmen der Außenfinanzierung zu decken. Erst zu einem späteren Zeitpunkt, wenn

---

<sup>139</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 16.

<sup>140</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 23.

<sup>141</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 405ff.

<sup>142</sup> Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, URL: [http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/gruendung\\_finanzieren/know\\_how/index.php](http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/gruendung_finanzieren/know_how/index.php), Abruf am 15.10.2007.

Umsatzerlöse generiert werden, ist eine Finanzierung von innen heraus möglich.<sup>143</sup> In Abb.16 werden Außenfinanzierung und Innenfinanzierung mit den jeweiligen Finanzierungsarten veranschaulicht.

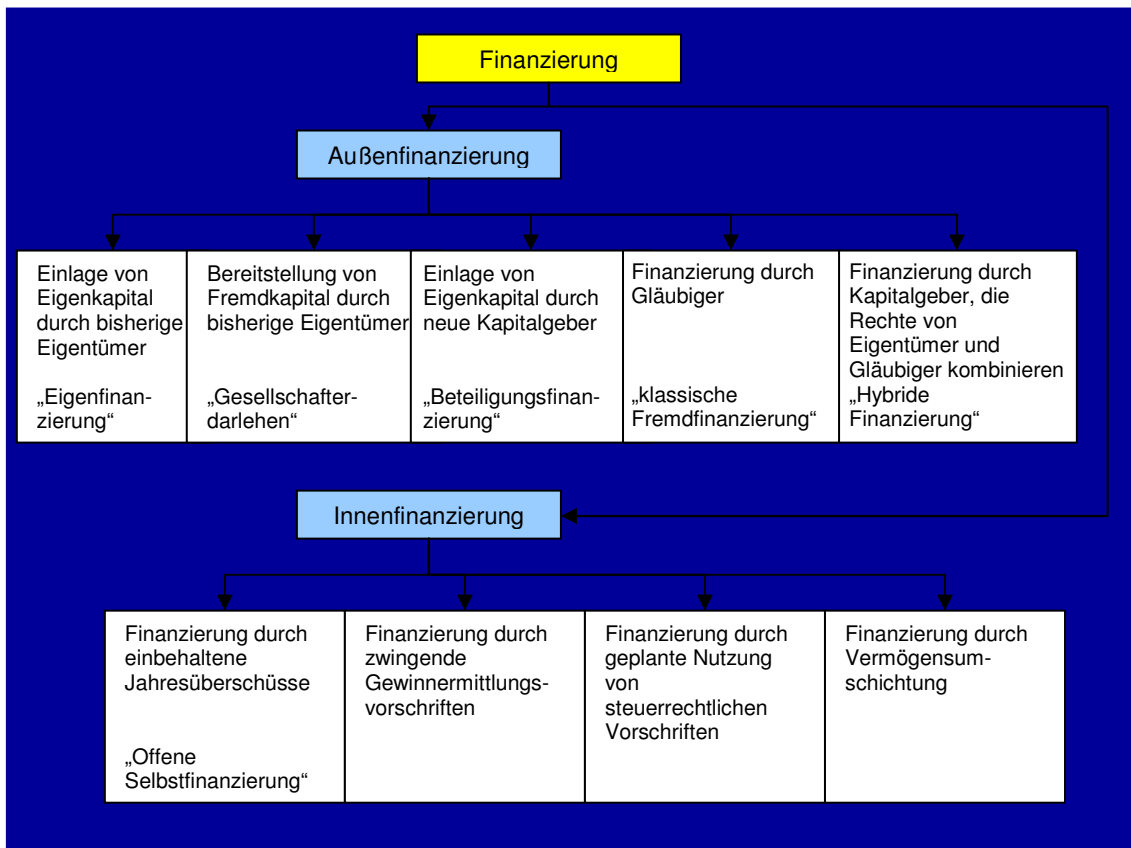


Abb. 16: Finanzierungsquellen eines Unternehmens<sup>144</sup>

## 4.5. Alternativen der Eigenkapitalfinanzierung

Die Ausführungen in den folgenden Kapiteln ergänzen die Finanzierungsalternativen, die bereits in der Vorgründungsphase vorgestellt wurden. Es sei darauf hingewiesen, dass diese Alternativen - neben der Finanzierung der Gründungsphase - vor allem für den folgenden Aufbau des Unternehmens gedacht sind.

### 4.5.1. Einlagenfinanzierung

Die Einlagenfinanzierung stellt die Bereitstellung finanzieller Mittel durch die Miteigentümer (Gesellschafter von Personengesellschaften) oder die Anteilseigner (z.B. Aktionäre, GmbH-Gesellschafter) dar.<sup>145</sup> Die Einlagen können bar, als

<sup>143</sup> Vgl. Ripsas (1997), S. 130.

<sup>144</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Drukarczyk (2003), S. 95, Abb.1.

<sup>145</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 35.

Sacheinlagen (Einrichtungen oder Maschinen) oder als immaterielle Güter (Lizenzen und Patente) erfolgen.<sup>146</sup>

#### 4.5.2. Beteiligungsfinanzierung über Venture Capital

Ein weiteres und zugleich wichtiges Finanzierungsinstrument für neu gegründete Unternehmen stellt die Finanzierung über **Risikokapital** (*Venture Capital*) dar. Unter Venture Capital wird Beteiligungskapital verstanden, dass an junge und risikoreiche Unternehmen mit hohem Wachstums- und Wertsteigerungspotenzial zeitlich befristet ausgereicht wird. In der Regel handelt es sich in dieser frühen Phase um Minderheitsbeteiligungen (>25 %), damit die Selbstständigkeit des jungen Unternehmens gewahrt bleibt. Allerdings verlangen diese Kapitalgeber umfassende Mitsprache- und Kontrollrechte, um strategische Entscheidungen beeinflussen zu können. Zur Sicherung bzw. Steigerung des Wertes des eingebrachten Kapitals nehmen Venture-Capital-Geber beratende Managementfunktion ein.<sup>147</sup> Zudem ist es besonders bei technologieorientierten Gründungen sinnvoll, wenn erfahrene Ventur-Capital-Geber dem Entrepreneur mit ihren beruflichen Erfahrungen zur Seite stehen.<sup>148</sup>

Durch die Beteiligung werden die Eigenkapitalquote und der Unternehmenswert des Unternehmens gesteigert und verbessern die Ausgangsposition bei Verhandlungen mit möglichen Fremdkapitalgebern. Dem Unternehmen wird durch die Beteiligung ein Vertrauensgewinn gegenüber Banken, aber auch gegenüber Lieferanten zuteil. Zudem ist von Vorteil, dass durch die Beteiligungsfinanzierung keine Zins- und Tilgungszahlungen entstehen und die Liquidität in der Zeit des Unternehmensaufbaus geschont wird. Dividendenzahlungen werden erst bei Erreichen der Gewinnschwelle fällig.<sup>149</sup>

Eine Studie der KfW-Bankengruppe ergab, dass Beteiligungsgesellschaften insgesamt, zu denen auch Venture-Capital-Geber gehören, sich weitgehend aus der Frühfinanzierungsphase von Unternehmen zurückgezogen haben und Kapital eher in späteren Phasen zur Verfügung stellen. Die nachgelassene Investitionsbereitschaft der Wagniskapitalgeber wurde durch Business Angels und öffentliche Finanzierungsinstrumente kompensiert.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 49f.

<sup>147</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 45 f; Jantz (2003), S. 118ff.

<sup>148</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 172.

<sup>149</sup> Vgl. Werner (2006), S. 26ff.

<sup>150</sup> Vgl. KfW Mittelstandsbank (2006).

### 4.5.3. Öffentliche Fördermittel

Vielfältige Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes bzw. der regionalen Wirtschaftsförderer unterstützen neu gegründete Unternehmen, indem sie Kapital für unterschiedliche Zwecke über verschiedene Förderansätze zur Verfügung stellen.<sup>151</sup> Es werden Zuschuss- und Zulagenprogramme, öffentliche Kreditfinanzierungsprogramme und staatliche Bürgschaften und Beteiligungen angeboten.<sup>152</sup>

Die nachfolgend genannten Beispiele sind Programme, die sich Unternehmen in der Gründungs- bzw. Aufbauphase richten. Eine Vielzahl von anderen Programmen in einer späteren Phase soll das Wachstum von jungen Unternehmen unterstützen.

Über das neue Programm „**Gründercoaching**“ der KfW-Mittelstandsbank erhalten junge Unternehmer einen Zuschuss, wenn sie sich von einem Unternehmensberater zu betriebswirtschaftlich relevanten Themen beraten lassen.<sup>153</sup>

Öffentliche **Zuschuss- und Zulagenprogramme** stellen finanzielle Mittel zur Verfügung, die nicht zurückzahlbar sind und somit Eigenkapitalcharakter haben. Sie werden für die Anschaffung von beweglichen Anlagevermögen (z.B. Maschinen und technische Anlagen) sowie für die Anschaffung von neuen Immobilien gewährt. Schwerpunktartig werden Investitionen in den neuen Bundesländern, Berlin und strukturschwachen Gebiete der alten Bundesländer gefördert. Der derzeitige Fördersatz der Investitionszulage beträgt 25 % der Anschaffungskosten und wird Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe gewährt.

Einen Einstellungszuschuss erhalten Unternehmen, die Arbeitslose unbefristet einstellen. Die Agentur für Arbeit übernimmt bis zu 50 % der förderfähigen Personalkosten für die Dauer von bis zu 12 Monaten.

Die Bedeutung **öffentlicher Kreditfinanzierungen** wird für Unternehmensgründer immer größer, seit Banken mit der Gewährung von Krediten für Gründer immer zurückhaltender werden. Kreditinstitute treten in dieser Phase der Gründung meist nur als Vermittler öffentlicher Kreditfinanzierungen auf.<sup>154</sup> Beispielgebend sei hier das Programm „ERP-Kapital für Gründung“ genannt, das der Förderung von Gründungs- und Festigungsvorhaben im Bereich der mittelständischen Wirtschaft durch Nachrangdarlehen dient. Diese Darlehen haften unbeschränkt und erfüllen somit Eigenkapitalfunktion. Ein weiteres überregionales Förderinstrument stellt das

---

<sup>151</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 57; Nathusius (2001), S. 86.

<sup>152</sup> Ein vollständiger und aktueller Überblick über öffentliche Fördermittel findet sich unter: <http://www.foerderdatenbank.de/>, Abruf am 07.10.2007.

<sup>153</sup> Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=223276.html>, Abruf am 04.11.2007.

<sup>154</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 83.

Programm „Unternehmerkredit“ dar, mit dem Investitionen in Deutschland zu einem günstigen Zinssatz mitfinanziert werden.

Das „ERP-Beteiligungsprogramm“ ist eine **staatliche Beteiligung** zur Erweiterung der Eigenkapitalbasis von kleinen und mittleren Unternehmen durch Bereitstellung von Haftungskapital über private Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Das Beteiligungsprogramm „ERP-Startfonds“ dient der Deckung des Finanzierungsbedarfs für die Entwicklung und Markteinführung neuer oder wesentlich verbesserter Produkte, Verfahren und Dienstleistungen in kleinen Technologieunternehmen.<sup>155</sup>

Öffentliche Fördermittel dienen in erster Linie der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und werden lediglich als Anteilsfinanzierung des Gründungsvorhabens gewährt, die der Ergänzung durch Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalgeber bedarf. Voraussetzungen für die Bewilligung öffentlicher Finanzierungshilfen ist in jedem Fall die Erfüllung der jeweiligen Vorgaben einzelner Förderprogramme. Zudem ist neben dem unternehmerischen Gesamtkonzept auch die fachliche und kaufmännische Qualifikation des Entrepreneurs vorzuweisen.<sup>156</sup>

#### **4.6. Gründungsphase der CircleSmartCard AG**

Der Übergang von der Vorgründungsphase zur Gründungsphase gestaltete sich fließend. Die konstitutiven Entscheidungen zu Rechtsform und Standort des Unternehmens fielen bereits in der Vorgründungsphase. Aufgrund des hohen Kapitalbedarfs und der Forderung der Kapitalgeber nach einem Ausschluss der persönlichen Haftung, entschied man sich für die Gründung einer kleinen Aktiengesellschaft.

Als Standort war zunächst die Stadt Wackersdorf (Bayern) – ein früherer Arbeitsort von Dr. Proske – im Gespräch. Nachdem Dr. Proske von den Fördermöglichkeiten in den Neuen Bundesländern erfuhr, begann er in Thüringen mit der Suche nach einem geeigneten Standort. In Erfurt fand er neben einer guten Infrastruktur und geeigneten Räumlichkeiten auch genügend qualifiziertes Personal, das mit der Arbeit an Spritzgießmaschinen vertraut war.

Durch die Gruppe der Anteilseigner erfolgte am **21. Mai 1999** die **formale Gründung** der CircleSmartCard AG in Erfurt. Die Anteilseigner (Aktionäre) setzten sich aus siebzehn Privatpersonen, zwei deutschen Venture-Capital-Gesellschaften und einem

---

<sup>155</sup>Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, URL:<http://www.foerderdatenbank.de>,  
Abruf am 14.10.2007.

<sup>156</sup>Vgl. Hanny (2005), S. 169ff; Huber (2003), S. 136ff.

Unternehmen zusammen. Bereits am 3. Juni 1999 begann die Produktion mit einem Spritzgießsystem in einer angemieteten Halle.

#### 4.6.1. Erstellung des Businessplans

Im Juli 1999 wurde von Dr. Proske ein Businessplan verfasst, der vor allem dem Ziel diente, weitere Kapitalgeber von der Geschäftsidee zu überzeugen. Der Businessplan enthielt Ausführungen zur Geschäftsidee, zur Markt- und Konkurrenzsituation, stellte das Produktions- und Vertriebskonzept vor und schloss mit einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung sowie einem Investitionsplan. Die folgenden Ausführungen stellen die Zusammenfassung des Geschäftskonzeptes dar.

„Die CircleSmartCard AG wird sich durch ständige Innovation, hervorragende Qualität, Zuverlässigkeit und Service im stark wachsenden weltweiten Markt für Chipkartenkörper etablieren und schneller wachsen als der Markt. Die CircleSmartCard AG produziert Chipkartenkörper und entwickelt neue Konzepte, Materialien und Prozesse; erschließt damit neue Applikationen und trägt dadurch zum Wachstum der Märkte bei.“ lautete die ausformulierte Vision.<sup>157</sup>

Die Produktpalette sollte aus den drei Produktgruppen bestehen, um unterschiedlichste Applikationen zu ermöglichen. Hergestellt werden sollten Magnetstreifenkarten, Speicherkarten und Mikroprozessorkarten. In Abb. 17 sind zwei verschiedene Chipkarten dargestellt.



Abb. 17: Chipkartenkörper aus thermoplastischen Kunststoffen<sup>158</sup>

Der **Markt** für Chipkarten ist 1999 ein noch relativ junger Markt, der in der Vergangenheit kontinuierlich gewachsen ist. Nach Informationen von Datamonitor<sup>159</sup> waren 1998 ca. 1,5 Milliarden Chipkarten im Einsatz und nach einer Prognose soll sich

<sup>157</sup> Proske (1999), S.1.

<sup>158</sup> Quelle: Fotoarchiv der CircleSmartCard AG.

<sup>159</sup> Datamonitor ist ein internationaler Informationsanbieter, der auf Branchenanalysen spezialisiert ist.

diese Zahl bis zum Jahr 2002 auf 4,2 Milliarden erhöhen. Es wurde erwartet, dass im Jahre 2010 jede Person – statistisch gesehen – weltweit im Besitz von drei bis fünf verschiedenen Chipkarten sein wird, die etwa alle zwei Jahre ersetzt werden müssen. Dies entspricht einem Marktvolumen von neun bis fünfzehn Milliarden Karten jährlich. Zudem wurde mit immer neuen Applikationen für Chipkarten (Sicherheitsausweise, Kundenkarten, Zugangs- und Berechtigungskarten etc.) gerechnet.

Zur **Konkurrenzsituation** wurde festgestellt, dass der weltweite Chipkartenmarkt von wenigen französischen und deutschen Unternehmen beherrscht (ca. 87 % Marktanteil) wurde, die in Eigenfertigung Chipkarten herstellten. Alle Verarbeitungsschritte (Herstellung und Bedruckung der Karten bis zur Implementierung der Chips) erfolgte innerhalb des eigenen Konzerns. Lediglich 13 % des Marktes werden von konzernunabhängigen Unternehmen bedient.

Erkennbar war bereits, dass bedeutende Hersteller Schlumberger und Gemplus (beide in Frankreich ansässig) sich um die Auslagerung der Produktion bemühten, um sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren zu können. Der Firma ORGA in Flintbeck, als einziger deutscher Hersteller, suchte ebenfalls nach potenziellen Partnern für die Produktionsauslagerung.

Als **Unternehmensziel** wurde definiert, innerhalb von fünf Jahren einen Marktanteil von fünf Prozent des Marktes für spritzgegossene Karten zu erreichen und damit Umsatzerlöse von fünf Millionen Euro zu erzielen. Das Vertriebskonzept beinhaltete die Festlegung, sich zunächst auf die Märkte in Deutschland und Europa zu konzentrieren, um nach der Etablierung am Markt den südostasiatischen und amerikanischen Markt zu erobern. Da viele Anteilseigner der CircleSmartCard AG aus der Chipkartenbranche kamen, sollte der Verkauf der Chipkarten durch diese Personen forciert werden.

In einem Investitionsplan wurde detailliert dargelegt, mit welchen Produktionssystemen der Aufbau der Produktionskapazitäten erfolgen soll. Abb. 18 zeigt die geplanten Investitionssummen.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup> Proske (1999).

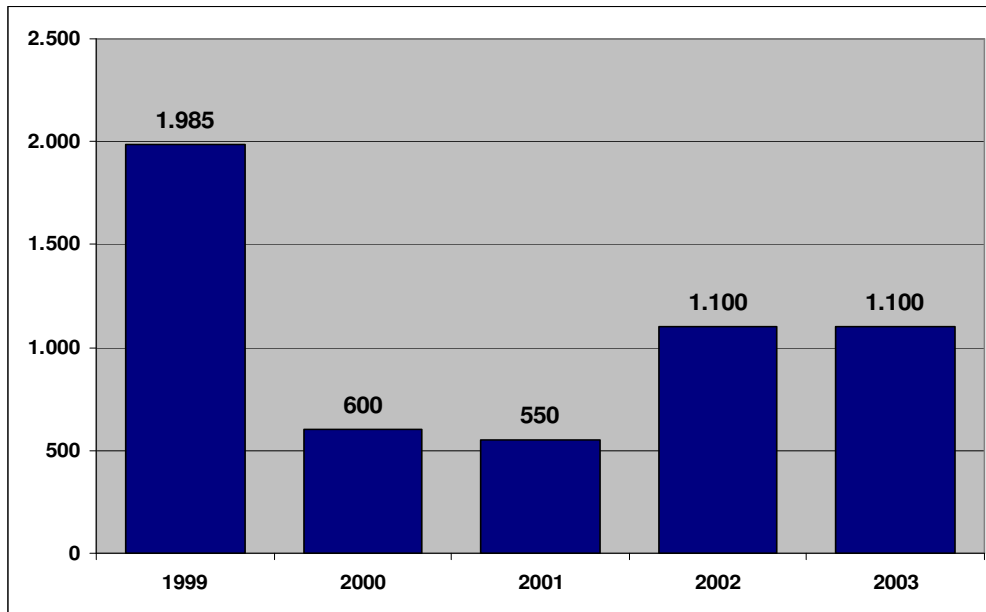


Abb. 18: Geplante Investitionen für den Zeitraum 1999 bis 2003 (in T€)<sup>161</sup>

#### 4.6.2. Suche nach Finanzquellen

Die Finanzierung der CircleSmartCard AG war zunächst durch das eingebrachte Kapital der Aktionäre bzw. Darlehensgeber gesichert, das sich wie folgt zusammensetzte:

- Grundkapital: 237.500 Euro
- Darlehen der Aktionäre: 325.000 Euro
- Wandelschuldverschreibung:<sup>162</sup> 87.500 Euro

Damit die geplanten Investitionen getätigt werden konnten, wurde nach weiteren Finanzierungsquellen gesucht. Im Juli 1999 trat daher Dr. Proske an die tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH in Bonn mit der Anfrage einer Beteiligung heran. Im Rahmen des mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der Deutschen Ausgleichsbank durchgeführte Programm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“ erklärte sich diese Gesellschaft im Oktober 1999 bereit, eine **stille Beteiligung** in Höhe von 650.000 € zu übernehmen.

Die CircleSmartCard AG wurde zu einem Zeitpunkt gegründet, als große Geschäftsbanken verkündeten, sich aus dem Kreditgeschäft mit kleinen und mittleren Firmen zurückzuziehen. Als neu gegründetes Unternehmen gestaltete sich unter solchen Umständen schon die Suche nach einer Hausbank als schwierig. Erst über

<sup>161</sup> Proske (1999), S. 33.

<sup>162</sup> Als Wandelschuldverschreibung wird ein festverzinsliches Wertpapier bezeichnet und verbietet dem Inhaber das Recht -aber nicht die Pflicht- die Anleihen in einem bestimmten Umtauschverhältnis innerhalb einer bestimmten Frist in Aktien umtauschen zu können. Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 252ff.

Geschäftsbeziehungen eines Aktionärs gelang es, die Deutsche Bank als Hausbank zu gewinnen. Über diese Bank wurde ein mittelfristiger **Refinanzierungskredit** der Kreditanstalt für Wiederaufbau in Höhe von 674.905 € ausgereicht.

Die Investitionszulage des Bundes betrug – bei einem Fördersatz von 25 % der Anschaffungskosten – 295.176 €. Außerdem bezuschusste das Arbeitsamt Erfurt mit einem Eingliederungszuschuss in Höhe von insgesamt 10.905 € im Jahr 1999 die Beschäftigung der eingestellten Mitarbeiter.

Das Gründungsjahr 1999 war zwar durch die Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten geprägt, doch ebenso wurden der zügige Unternehmensaufbau und der Vertrieb vorangetrieben. Einige Zahlen aus der Bilanz zum 31.12.1999, die in Abb. 19 ersichtlich sind, erlauben eine Vorstellung vom enormen Entwicklungstempo der CircleSmartCard AG.<sup>163</sup>

Höhe der Investitionen:	1.352.901 €
Umsatzerlöse:	87.720 €
Gewinn:	62.043 €*
Anzahl der Produktionssysteme:	3
Anzahl der Mitarbeiter:	7
* Gewinnausweis durch 295.176 € Investitionszulage.	

Abb. 19: Zahlenüberblick über das Jahr 1999<sup>164</sup>

#### 4.7. Zusammenfassung

Im Mittelpunkt der Gründungsphase steht die detaillierte Planung des Gründungsvorhabens. Die Ergebnisse dieser Planungsaktivitäten werden in einem schriftlichen Businessplan festgehalten. Die Erstellung des Businessplans zwingt den Entrepreneur zur intensiven Auseinandersetzung mit seiner Geschäftsidee. Im Zusammenhang mit der Akquisition von Eigen- und Fremdkapital ist es nur mit einem Businessplan möglich, Kapitalgeber von der Geschäftsidee zu überzeugen.<sup>165</sup>

Zwei wesentliche Aufgabenschwerpunkte bei der Businessplanerstellung liegen im Bereich Marketing mit umfangreichen Analysen der Kunden, der Konkurrenz sowie des

<sup>163</sup> Quelle: Bilanz der CircleSmartCard AG, Geschäftsjahr 1999.

<sup>164</sup> Eigene Darstellung.

<sup>165</sup> Vgl. Klandt (2006a), S. 146.

Marktes. Die Ergebnisse dieser Analysen bilden die Basis für die Erstellung einer Marketing-Konzeption. Diese Konzeption bestimmt die Ziele und zeigt die Wege zur Zielerreichung auf. Die Planung der Finanzen hat - ebenso wie die Erstellung der Marketing-Konzeption - einen hohen Stellenwert im Rahmen der Businessplanerstellung. Der Finanzplan enthält den Finanzbedarfsplan als detaillierte Aufstellung, wofür finanzielle Mittel zur Verfügung stehen müssen. Der Finanzierungsplan als weiterer Bestandteil des Finanzplans gibt an, woher diese Mittel kommen. Darüber hinaus enthält ein Businessplan das Gesamtunternehmenskonzept sowie die Planung der Ressourcen Personal und Sachmittel, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird.

Es sei erwähnt, dass Planungs- und Konzeptfehler zu den Hauptfaktoren für das Scheitern von Unternehmensgründungen gehören, weswegen den Aufgabenfeldern dieser Phase des Gründungsprozesses besonderes Augenmerk beizumessen ist.<sup>166</sup>

Der in der Gründungsphase der CircleSmartCard AG aufgestellte Businessplan diene ausschließlich der Suche nach Investoren. Durch die weitere Akquirierung von Kapital konnte das Unternehmen zügig aufgebaut werden. Am Ende des ersten unvollständigen Geschäftsjahres verfügte das Unternehmen über drei Produktionssysteme, deren Kapazitäten es auszulasten galt. Festzuhalten ist, dass viele Aufgabenfelder der Gründungs- und Aufbauphase bei diesem Praxisbeispiel zeitlich zusammenfallen, so dass eine Trennung beider Phasen nicht möglich ist.

---

<sup>166</sup> Vgl. Dowling (2003), S. 29f.

## 5. Aufbauphase

Nach der formalen Gründung ist der Entrepreneur hauptsächlich mit der Koordination des Unternehmensaufbaus beschäftigt. In Abb. 20 sind die Aufgabenschwerpunkte in Finanzierung und Marketing ersichtlich. Die Aufgabe des Marketings besteht darin, den Markteintritt vorzubereiten und nach Eintritt in den Zielmarkt einen Kundenstamm aufzubauen. Dafür sind finanzielle Mittel zu akquirieren, um die Produktionsbereitschaft herzustellen. Zudem ist für eine fortlaufende Sicherung der Liquidität zu sorgen. Auf beide Aufgabenschwerpunkte wird in diesem Kapitel ausführlich eingegangen. Am Ende des Kapitels wird die Aufbauphase der CircleSmartCard AG als praktisches Beispiel dargestellt.

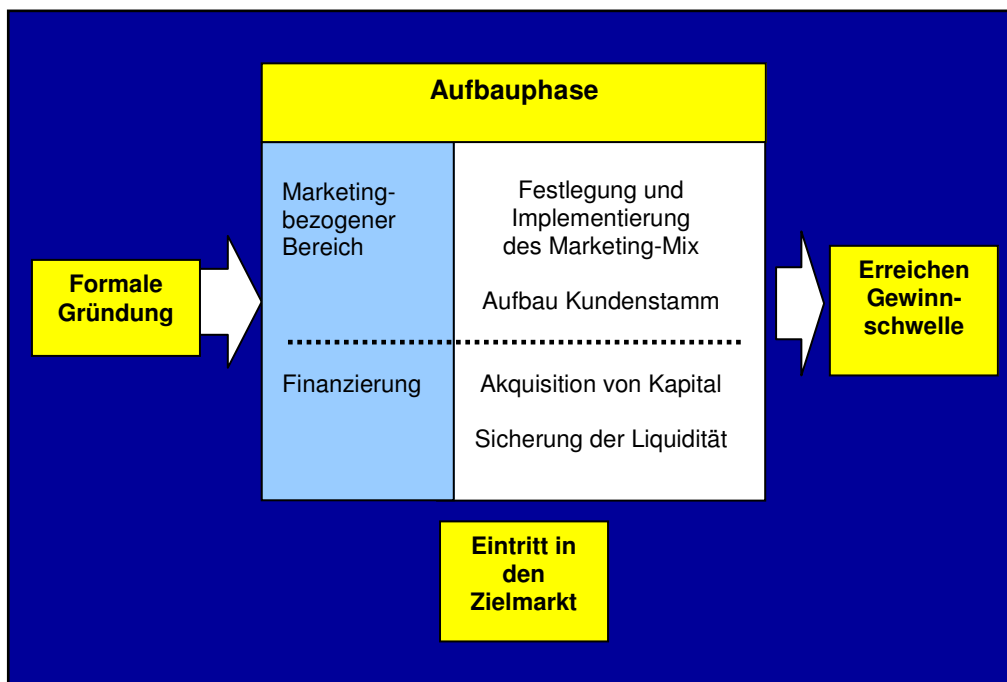


Abb. 20: Aufgabenschwerpunkte in der Aufbauphase<sup>167</sup>

### 5.1. Umsetzung der Marketing-Konzeption

Nachdem die Marketingziele feststehen und Entscheidungen zu einer geeigneten Marketingstrategie gefallen sind, beginnt die Detailplanung der marketingpolitischen Instrumente, mit deren Hilfe diese Strategie umgesetzt werden sollen.

<sup>167</sup> Eigene Darstellung.

### 5.1.1. Entscheidungen zum Marketing-Mix

Der Marketing-Mix (*Four P's*) ist die Gesamtheit aller taktisch-operativen Marketinginstrumente, welche dazu dienen, die auf dem Zielmarkt gewünschten Reaktionen hervorzurufen.<sup>168</sup> In Abb. 21 werden die vier Bestandteile des Marketing-Mix vorgestellt.



Abb. 21: Elemente des Marketing-Mix<sup>169</sup>

#### 5.1.1.1. Produktpolitik

Das wichtigste Element des Marketing-Mix ist die Produktpolitik. Sie umfasst alle Entscheidungen, die sich auf eine zielgruppengerechte Gestaltung des Leistungsprogramms beziehen. Die Produktpolitik wird in die Programmpolitik und die Produktpolitik i.e.S. eingeteilt. Die **Programmpolitik** legt die Sortimentbreite und –tiefe fest. Die Sortimentbreite gibt an, wieviele verschiedene Produktlinien angeboten werden. Die Sortimenttiefe gibt die Anzahl der einzelnen Produkte je Produktlinie an. Die **Produktpolitik i.e.S.** setzt bei der Produktgestaltung an und führt über Markenpolitik und Verpackungsgestaltung bis hin zu Serviceleistungen. Die Produktgestaltung umfasst Qualität, Design und Zusatzfunktionen des einzelnen Produktes. Die Markenpolitik legt fest, ob ein Produkt als „No-name-Produkt“ oder als Markenprodukt verkauft werden soll. Im Rahmen der Verpackungsgestaltung werden Entscheidungen darüber getroffen, wie ein Produkt verpackt werden soll. Zu berücksichtigen ist, ob die Verpackung als Werbeträger geeignet sein muss. Der

<sup>168</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 191.

<sup>169</sup> Eigene Darstellung.

Service – als letzter Bestandteil der Produktpolitik – gibt an, welche Service- oder Garantieleistungen das Unternehmen anbieten will.<sup>170</sup>

Basis für die Entwicklung des Leistungsprogramms sind die Bedürfnisse der Zielgruppe, denn nur die Aussicht auf Befriedigung der Bedürfnisse führt beim Kunden zur Kaufentscheidung – und letztendlich zum ökonomischen Nutzen für das Unternehmen. Entscheidungen sollten daher immer aus „Sicht des Kunden“ getroffen werden und ggf. über einen Akzeptanztest am Markt überprüft werden.

### 5.1.1.2. Preispolitik

Das Unternehmen verfolgt mit der Preisfestsetzung die Ziele, einerseits einen gelungenen Markteintritt zu ermöglichen und andererseits für den gesicherten Fortbestand des Unternehmens zu sorgen. Diese schwierige Aufgabe wird durch interne Faktoren (Marketingziele und –strategie, Kostenstruktur etc.) und externe Bestimmungsgrößen (Marktstruktur, Nachfrage, Konkurrenzverhältnis etc.) beeinflusst.<sup>171</sup> Zudem muss bei der Festlegung eines marktgerechten Preises für das Leistungsangebot das Preis-Leistungsverhältnis in die Überlegung einbezogen werden. Das Preis-Leistungsverhältnis ist der Netto-Nutzen, der für den Kunden die Differenz zwischen wahrgenommenem Nutzen und verlangtem Preis darstellt. Ziel des Entrepreneurs ist die bestmögliche Festlegung des Preises unter der Maßgabe, einen höheren Netto-Nutzen für die Zielgruppe als die Angebote der Konkurrenz anzubieten.<sup>172</sup>

Mit der Entscheidung über eine geeignete Wettbewerbsstrategie im Kapitel 4.2.3.2 wurde bereits die grundsätzliche Richtung der preispolitischen Möglichkeiten bestimmt. In diesem Zusammenhang kann der Entrepreneur zwischen zwei grundlegenden Preisstrategien wählen. Eine Alternative stellt die **Skimming-Strategie** dar, bei der zur Einführung eines neuen Produktes ein hoher Preis festgelegt wird. Damit soll die hohe Zahlungsbereitschaft von Kunden genutzt werden, die den Kauf mit einem hohen Netto-Nutzen verbinden. Im Laufe der weiteren Marktentwicklung werden die Preise gesenkt, um für eine Marktdurchdringung zu sorgen. Sinnvoll ist diese Strategie, wenn ein deutlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz besteht, hohe Eintrittsbarrieren für nachfolgende Konkurrenten existieren und das Marktsegment ausreichend groß ist.

Eine andere Alternative ist die Verfolgung einer **Penetrations-Strategie**, bei der durch die Festsetzung eines niedrigen Preises große Absatzvolumina und entsprechend

---

<sup>170</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 612ff; Jobber (2004), S. 260ff.

<sup>171</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 767ff.

<sup>172</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 137; Gierl/Helm (2003), S. 83ff.

hohe Marktanteile erreicht werden. Ziel ist der Aufbau der Marktführerschaft durch Kosten- und Erfahrungsvorsprünge, die den Wettbewerb durch niedrige zu erzielende Renditen abschrecken. Geeignet ist diese Strategie, wenn der eigene Wettbewerbsvorteil nur durchschnittlich ausgeprägt ist, die Bedürfnisse auch durch Substitutionsprodukte befriedigt werden können und die Kunden preissensibel reagieren.<sup>173</sup> Nach der Festlegung der Preisstrategie erfolgt die eigentliche Preisbildung, bei welcher zwischen kosten-, wettbewerbs- und nachfrageorientierter Perspektive für die Preisbildung differenziert wird.<sup>174</sup> Zur Preispolitik zählen ferner Konditionen wie Kreditbedingungen, Rabatte und Liefer- sowie Zahlungsbedingungen.

### 5.1.1.3. Kommunikationspolitik

Die AIDA-Formel beschreibt die Aufgabe der Kommunikationspolitik: Zuerst muss die Aufmerksamkeit (*Attention*) des Kunden gewonnen werden, damit der Kunde ein Interesse (*Interest*) für das Produkt entwickelt. Im nächsten Schritt soll beim Kunden der Wunsch (*Desire*) entstehen, das Produkt besitzen zu wollen, so dass der Kunde schließlich das Produkt kauft (*Action*).<sup>175</sup>

Die Kommunikationspolitik umfasst die planmäßige Gestaltung und Übermittlung aller auf den Zielmarkt gerichteten Informationen und soll das Kaufverhalten aktueller und potentieller Kunden im Sinne des Unternehmens beeinflussen. Die Kommunikationspolitik umfasst die vier Elemente Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und den persönlichen Verkauf. Werbung ist die bezahlte, nichtpersönliche Präsentation über Printmedien (Anzeigen in Zeitungen), über Funkmedien (Spots in Radio und TV) und mittels Werbebeilagen in Zeitungen und Zeitschriften. Unter Verkaufsförderung versteht man kurzfristige Anreize zum Kauf eines Produktes über Test- und Sonderangebote sowie über die Teilnahme an Wettbewerben. Der persönliche Verkauf ist ein Gespräch im kleinen Kreise in einer Verkaufsstelle, um den Kunden zur Kaufentscheidung zu bewegen. Unter Öffentlichkeitsarbeit (*Public Relations*) wird die Schaffung eines guten Unternehmens- oder Produktimage z.B. durch die Verbreitung von Nachrichten im redaktionellen Stil verstanden. Weitere Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind Reden, Seminare oder Jahresberichte.<sup>176</sup>

---

<sup>173</sup> Vgl. Jung (2004), S. 129; Rüggeberg (2003), S. 141ff.

<sup>174</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 143ff.

<sup>175</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 855.

<sup>176</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 896ff; Jobber (2004), S. 413ff.

#### 5.1.1.4. Distributionspolitik

Mit den Instrumenten der Distributionspolitik steuert ein Unternehmen den Weg des Produktes zum Kunden bzw. legt die Art und Weise fest, wie die Dienstleistung dem Kunden zugänglich gemacht wird. Das Unternehmen muss dafür geeignete Absatzwege, Lagerhaltungsmethoden und Transportwege wählen. Besonderheiten des Leistungsangebotes (Erklärungsbedürftigkeit, Umschlagsmengen, Verderblichkeit etc.), die Absatzwege der Konkurrenz und die Anzahl und Struktur der Kunden sind entscheidende Faktoren bei der Wahl des optimalen Absatzweges. Die Wahl des Absatzweges stellt in diesem Zusammenhang die größte Herausforderung dar, weil diese Entscheidung nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand wieder rückgängig gemacht werden kann.<sup>177</sup>

Um einen **direkten Absatzweg** handelt es sich, wenn das Produkt direkt an den Kunden verkauft wird. Vorteilhaft ist dabei vor allem der enge Kontakt zwischen Hersteller und Kunden, wenn das Produkt erklärungsbedürftig ist. Ferner führt der Vertrieb ohne Zwischenmittler zu höheren Gewinnmargen. Oftmals stellt dieser Absatzweg für Entrepreneure - zumindest in der Anfangsphase - die einzige Absatzmöglichkeit dar.<sup>178</sup>

Vertreiben unternehmensfremde, rechtlich selbstständige Absatzmittler die Produkte an Kunden, wird von einem **indirekten Absatzweg** gesprochen. Die Vorteile liegen in der Nutzung von etablierten Absatzwegen der Absatzmittler und der Einsparung eigener personeller Ressourcen. Ebenso positiv ist, dass eine große Anzahl von potenziellen Kunden in einer kurzen Zeit erreicht werden kann. Allerdings gestaltet sich der Zugang zu etablierten Absatzwegen für junge Unternehmen schwierig, da bedeutende Handelsunternehmen - neben der Zahlung von Einlistungsgebühren - große Absatzmengen zu niedrigsten Preisen verlangen.<sup>179</sup>

Die Festlegungen zum Marketing-Mix sind der letzte Baustein der Marketing-Konzeption. Das Unternehmen kann jetzt den Markteintritt vollziehen und versuchen, potenzielle Kunden für das eigene Leistungsangebot zu gewinnen.<sup>180</sup>

## 5.2. Relationship-Marketing

Relationship-Marketing widmet sich der Aufgabe des Ausbaus langfristiger Kundenbeziehungen. Grundlage bildet der Kundenbeziehungszyklus, der die

---

<sup>177</sup> Vgl. Kotler et al. (2003), S. 1008ff; Jobber (2004), S. 637ff.

<sup>178</sup> Vgl. Jung (2004), S. 145f.

<sup>179</sup> Vgl. Jung (2004), S. 147f.

<sup>180</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 221.

Beziehung zum Kunden in die Phasen Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung einteilt. Demzufolge wird mit Maßnahmen versucht, die Beziehung zum Kunden zu intensivieren bzw. zu erhalten.

### 5.2.1. Kundenakquisition

Für das junge Unternehmen steht in den ersten Monaten nach Gründung die schwierige Aufgabe der Kundenakquisition im Vordergrund der Marketingaktivitäten. Das Leistungsangebot muss bekannt gemacht und Erstkäufer dafür gefunden werden. Besonders schwierig gestaltet sich dies bei der Einführung von innovativen Produkten, weil Kunden mit dem veränderten Leistungsangebot nicht vertraut sind und das Unternehmen über kein glaubwürdiges Image verfügt. Abb. 22 stellt die Faktoren dar, die die Entscheidung zum Erstkauf beeinflussen.

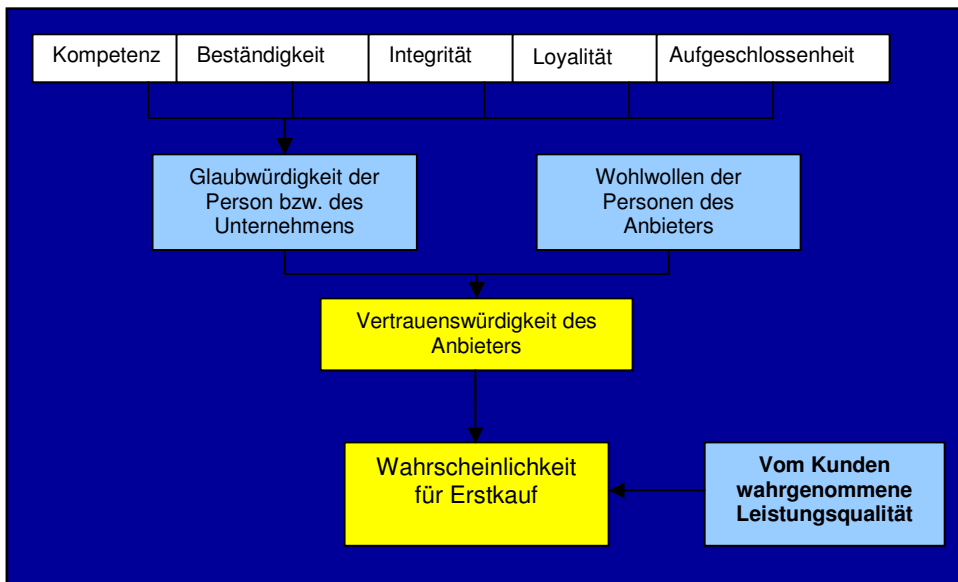


Abb. 22: Einflussgrößen auf den Akquisitionserfolg<sup>181</sup>

Nur wenige potenzielle Kunden werden bei der Vorstellung des neuen Leistungsangebotes sofort zum Kauf bereit sein. Kunden kaufen dann, wenn sie vom Angebot überzeugt und zum Kauf stimuliert worden sind. Damit eine geeignete Akquisitionsstrategie gefunden werden kann, sind die Kunden in Verwender und Nicht-Verwender zu unterscheiden. Verwender sind Kunden, die ein Leistungsangebot der Konkurrenz nutzen und sich somit mit dem Produkt auskennen. Bei diesen Kunden kommt es darauf an, den besseren Kundennutzen aufzuzeigen und die Wechselbarrieren – vom Konkurrenten zum eigenen Unternehmen – aus dem Weg zu räumen. Im Gegensatz zu den Verwendern muss den Nicht-Verwendern das

<sup>181</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Rüggeberg (2003), S. 225, Abb.4-3.

Leistungsangebot erst erläutert werden. Sind diese vom Nutzen des Produktes überzeugt, hat das Unternehmen noch die Innovationsbarrieren zu überwinden.<sup>182</sup>

### 5.2.2. Kundenbindung

Nachdem Erstkäufer gewonnen wurden, sollte das Unternehmen versuchen, diese Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Basis für die Kundenbindung ist die Kundenzufriedenheit, unter der das positive Resultat eines Vergleichs des Kunden zwischen seinen Erwartungen und der tatsächlichen Leistung des Unternehmens verstanden wird. Je zufriedener der Kunde ist, desto länger hält die Kundenbeziehung und umso höher ist der potenzielle Gewinn. Außerdem sorgen zufriedene Kunden durch Mund-zu-Mund-Propaganda für eine Verbesserung des Unternehmensimage - und damit für neue Kunden.

Eine weitere Aufgabe des Relationship-Marketing ist es, für eine **Verbundenheit der profitablen Kunden** mit dem Unternehmen zu sorgen. Dazu wird mit geeigneten Instrumenten (z.B. ABC-Analyse) zunächst die Profitabilität der Kunden untersucht und die Frage beantwortet: Wie viele Kunden erwirtschaften wie viel Prozent des Umsatzes? Die Loyalität der als profitabel identifizierten Kunden wird entweder durch kurzfristige Verbundenheitsstrategien (Geschenke, Niedrigpreisangebote etc.) oder langfristige Verbundenheitsstrategien (Gewährung von Sonderkonditionen oder speziellen Service etc.) erhöht. Beruht die Kundenbindung auf Gebundenheit (z.B. durch langfristige Verträge), sind andere Strategieformen anzuwenden. Betont sei hierbei, dass gebundene Kunden sich nicht automatisch mit dem Unternehmen verbunden fühlen und nach Möglichkeit auch schnell zu Konkurrenten wechseln.<sup>183</sup>

Zur Verhinderung von Kundenabwanderung kommt einem Beschwerdemanagement eine hohe Bedeutung zu. Beschwerden geben ein Feedback über die Kundenwahrnehmung und sind ein Hinweis, die eigene Leistung zu überprüfen. Das Unternehmen sollte jedem Beschwerdefall nachgehen, nach den Ursachen forschen und versuchen, eine Beschwerdezufriedenheit beim Kunden zu erreichen. Die Äußerung der Unzufriedenheit eines Kunden ist daher nicht als Störfaktor, sondern als Möglichkeit zu sehen, die Abwanderung des Kunden zu verhindern.<sup>184</sup>

### 5.3. Sicherstellung der Liquidität

Für den störungsfreien Aufbauprozess des Unternehmens muss es der Geschäftsleitung gelingen, die notwendigen Einzahlung- und Auszahlungsströme so zu

---

<sup>182</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 224ff.

<sup>183</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 240ff.

<sup>184</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 252ff.

koordinieren, dass die erforderlichen finanziellen Mittel stets fristgerecht zur Verfügung stehen.<sup>185</sup> Zu Beginn der Aufbauphase ist der finanzielle Verlust des Unternehmens am größten, weil durch den Unternehmensaufbau und die breite Markteinführung finanzielle Mittel benötigt werden, denen noch keine Umsatzerlöse entgegenstehen.<sup>186</sup> Nach erfolgreichem Markteintritt kommt es durch den Absatz der Betriebsleistung zwar erstmalig zum Rückfluss finanzieller Mittel, doch ist die Liquidität durch mögliche Forderungsausfälle, schlechte Zahlungsmoral der Kunden oder kurzfristige Umsatzeinbrüche gefährdet. Daher ist eine weitere Akquisition von Fremdkapital zur Sicherstellung des finanziellen Gleichgewichts notwendig.

Klassische Finanzierungsformen der kurzfristigen Fremdfinanzierung sind kurzfristige Bankkredite, Kredite im Waren- und Leistungsverkehr sowie - als Sonderformen der Finanzierung - Leasing und Factoring.<sup>187</sup>

Die Zahlungszeiträume zwischen Einzahlungen aus Umsatzerlösen und Auszahlungen für Aufwendungen wie Personalkosten oder Materialkosten fallen in der Regel auseinander. Deshalb benötigt das junge Unternehmen eine Kapitalreserve, um die Differenzen zwischen Aus- und Einzahlungen zu überbrücken. Für diesen Zweck bieten sich **kurzfristige Kredite** an, die von Banken und Sparkassen meist als Kontokorrentkredite ausgereicht werden. Dem Unternehmen wird für einen Zeitraum von max. 12 Monaten ein Maximalbetrag gewährt, zu dem das Bankkonto überzogen werden darf. Kontokorrentkredite sind zwar meist kurzfristig kündbar, werden aber bei laufender Umsatztätigkeit und bei positiv eingeschätzter Bonität des Unternehmens laufend erneuert. Kontokorrentkredite stellen eine wesentliche Ergänzung zu mittel- und langfristigen Kreditarten dar und dienen der Finanzierung des Umlaufvermögens.<sup>188</sup>

Von der Gewährung eines **Lieferantenkredits** wird gesprochen, wenn ein Lieferant einem Kunden durch Vereinbarung ein Zahlungsziel einräumt und die Ware nicht sofort bezahlt werden muss. Im Falle einer frühzeitigeren Zahlung wird dem Kunden die Möglichkeit der Minderung des Kaufpreises (Skonto) gewährt. In der Regel wird der Lieferant zur Absicherung der Forderung darauf bestehen, dass die Waren nur unter Eigentumsvorbehalt geliefert werden. Der Lieferant gibt dem Kunden mit der Gewährung eines solchen Kredites einen Vertrauensvorschuss, gewährt aber meist nur eine geringe Kreditlinie, um mit dem Unternehmen ins Geschäft zu kommen.<sup>189</sup>

---

<sup>185</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 20f.

<sup>186</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 58f.

<sup>187</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 15.

<sup>188</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 95ff.

<sup>189</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 297ff; Nathusius (2001), S. 98.

**Leasing** stellt eine weitere Finanzierungsalternative dar, die die zukünftige Liquidität des Unternehmens schont und wenig Sicherheiten verlangt. Als Leasing wird die mittel- und langfristige Vermietung von beweglichen und unbeweglichen Wirtschaftsgütern gegen ein zu zahlendes monatliches Entgelt bezeichnet.<sup>190</sup>

#### 5.4. Aufbauphase der CircleSmartCard AG

Bereits kurz nach der formalen Gründung begannen Produktion und Verkauf der Chipkartenkörper, so dass in der eigentlichen Gründungsphase, in der sonst die Gründungsplanung stattfindet, bereits der Markteintritt erfolgte. Die Aufbauphase hingegen zog sich über die ersten beiden vollständigen Geschäftsjahre 2000/2001 und waren durch die Errichtung des Unternehmens und dem Erreichen der geplanten Produktionskapazitäten geprägt. Ende 2001 arbeiten bereits 22 Mitarbeiter im Unternehmen. Abb. 23 zeigt das erste Produktionssystem der CircleSmartCard AG.



Abb. 23: Erstes Produktionssystem für Chipkarten<sup>191</sup>

Bereits in der Mitte des Jahres 2000 durchläuft die CircleSmartCard AG die Zertifizierung des Managementsystems nach DIN EN ISO 9002 und DIN EN ISO 14002 durch den TÜV Hessen, um potenzielle Kunden von der hohen Qualität der Produkte überzeugen zu können. Mitte 2000 ermöglichen verstärkte Vertriebsaktivitäten durch einen Vertriebsmitarbeiter die weitere Akquirierung von Aufträgen mit Kunden aus der Ukraine, Finnland und Griechenland. Die monatliche Produktionsmenge steigt von 1,24 Mio. Karten im April 2000 bis auf 3,39 Mio. Karten im August.<sup>192</sup> Die Bekanntmachung des Leistungsangebotes des Unternehmens und der Aufbau eines exzellenten Rufes waren die marketingpolitischen Ziele dieser Phase.

---

<sup>190</sup> Vgl. Bender (2001), S. 24.

<sup>191</sup> Quelle: Fotoarchiv der CircleSmartCard AG.

<sup>192</sup> Proske (2000).

### **5.4.1. Besonderheit: Industriegütermarketing**

Die CircleSmartCard AG vermarktet ihre Produkte an Unternehmen, die die Chipkarten zur eigenen Leistungserstellung benötigen. Marketing in diesem Wirtschaftszweig wird auch als Industriegütermarketing bezeichnet.<sup>193</sup> Die Besonderheiten bestehen darin, dass die Kunden ausschließlich gewerbliche Abnehmer sind, deren Kaufentscheidungen von mehreren Entscheidungsträgern getroffen werden. Dabei nehmen Vertrauen und persönliche Kommunikation einen besonders großen Stellenwert zwischen Lieferant und Kunde ein. Doch nicht nur der Kontakt auf Geschäftsleitungsebene beeinflusst die Kundenzufriedenheit. Vom Eingang der Bestellung bis zur Auslieferung sind verschiedene Mitarbeiter in ständigem Kundenkontakt, um mit einer reibungslosen Auftragsabwicklung für eine hohe Kundenzufriedenheit zu sorgen.

Entscheidungen zum Marketing-Mix gestalteten sich bei der CircleSmartCard folgendermaßen:

- **Produktpolitik:** Internationale Standards regeln die physikalischen Merkmale der Chipkarten (Größe, Dicke). Es werden qualitativ hochwertige Chipkartenkörper für verschiedene Anwendungen angeboten, wobei der Kunde die Kunststoffsorte bestimmt. Da die Verpackung der Chipkartenkörper nicht als Werbeträger geeignet sein muss, bestimmen Funktionalität und Preis die Wahl einer optimalen Verpackung.
- **Preispolitik:** In der Wettbewerbsstrategie wurde festgelegt, dass kundenindividuelle Lösungen zu günstigen Preisen angeboten werden. Nachlässe werden kundenindividuell angeboten.
- **Distributionspolitik:** Der Verkauf der Chipkartenkörper erfolgt ausschließlich im Direktvertrieb. Wegen der hohen Kapitalbindungskosten werden keine Fertigwaren auf Vorrat produziert.
- **Kommunikationspolitik:** Dr. Proske konnte an seine früheren Kundenkontakte anknüpfen und war dadurch in der Branche bekannt. Trotzdem wurden Inserate in nationalen und internationalen Fachzeitschriften geschaltet. Außerdem wurde die Gestaltung einer Website in Auftrag gegeben. Dr. Proske und ein Vertriebsmitarbeiter waren auf internationalen Messen präsent (z.B. Cartes in Paris), um die Produktpalette des Unternehmens bekanntzumachen. Abb. 24 zeigt ein Foto, das für ein Inserat in der Zeitschrift „Card-Forum“ verwendet wurde.

---

<sup>193</sup> Vgl. Bruhn (2004), S. 34.



Abb. 24: Foto zu Werbezwecken<sup>194</sup>

### 5.4.2. Sicherung der Liquidität in der Aufbauphase

Mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit stellte sich auch für die CircleSmartCard AG das Problem, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die Leistungserstellung vorfinanzieren zu müssen und die finanziellen Mittel erst nach einiger Zeit durch die Zahlungen der Kunden zurückzuerhalten. Internationale Geschäftspartner bestehen häufig auf die Gewährung einer relativ langen Zahlungsfrist (30 bis 90 Tage), weshalb die Liquidität des Unternehmens noch zusätzlich belastet wurde. Als Hausbank gewährte die Deutsche Bank AG zur Sicherung der Liquidität einen Kontokorrentkredit in Höhe von 255.000 €.

Leasing dient im Unternehmen vor allem zur Finanzierung der dienstlich genutzten Kraftfahrzeuge. Außerdem war das Unternehmen immer bestrebt, aus der Gewährung von Lieferantenkrediten einen finanziellen Vorteil durch eine frühzeitige Zahlung zu ziehen.

Der Ausbau der Fertigungskapazitäten schritt in den beiden Jahren zügig voran, wobei Investitionen in Höhe von 762.900 € im Jahr 2000 und 1.150.000 € im Jahr 2001 getätigt wurden. Im April 2001 wurde von den Anteilseignern eine Erhöhung des Grundkapitals von 250.000 € auf 587.500 € beschlossen, damit die Finanzierung der wesentlich schneller als geplant gestiegenen Produktionskapazitäten gesichert war. In beiden Geschäftsjahren wurden verschiedene Instrumente öffentlicher Fördermittel zur Finanzierung herangezogen. Die Investitionszulage des Bundes betrug unverändert 25 % der steuerlich anrechenbaren Anschaffungskosten. In beiden Jahren wurden durch das Finanzamt Erfurt insgesamt 547.073 € ausgezahlt. Etwa in gleicher Höhe gewährte die Thüringer Aufbaubank im Rahmen der Gesamtaufgabe „Aufbau Ost“ einen Investitionszuschuss für die Anschaffung neuer Betriebs- und Geschäftsausstattung.

<sup>194</sup> Quelle: Fotoarchiv der CircleSmartCard AG.

Mit der Gewährung eines Eingliederungszuschuss in Höhe von insgesamt 29.847 € beteiligte sich das Arbeitsamt Erfurt an den Personalkosten des Unternehmens.

Die ersten beiden Geschäftsjahre konnte die CircleSmartCard AG mit guten Ergebnissen abschließen. Abb.25 veranschaulicht die Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns in den Geschäftsjahren 2000 und 2001.

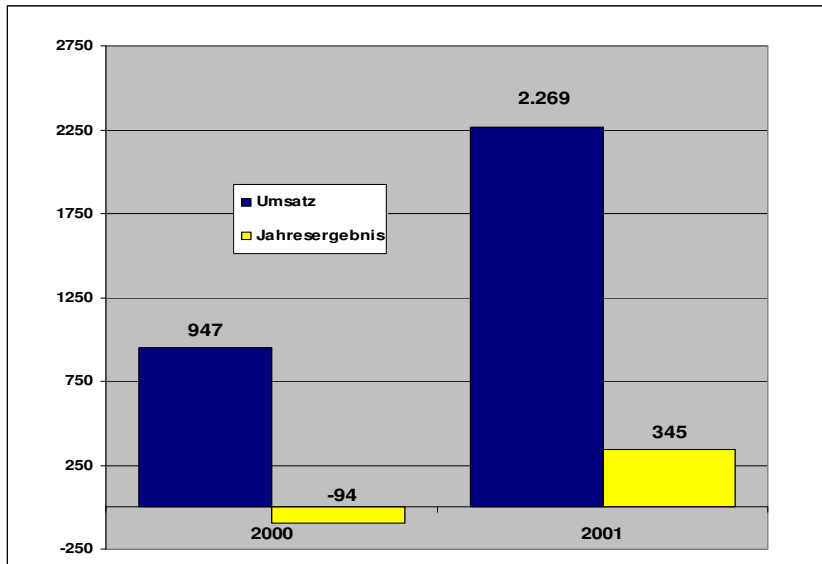


Abb. 25: Entwicklung von Umsatz und Gewinn in 2000 und 2001(in T€)<sup>195</sup>

## 5.5. Zusammenfassung

Die Umsetzung der im Businessplan festgeschriebenen Unternehmenskonzeption beginnt in der Aufbauphase. Nach der Bereitstellung der finanziellen Mittel durch die Kapitalgeber kann mit der Akquirierung der weiteren Ressourcen - Personal und Sachmittel - begonnen werden. Geschäftsräume werden angemietet und Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung getätigt. Parallel wird vom Marketing die Markteinführung des Produktes vorbereitet, indem letzte Entscheidungen zum Marketing-Mix fallen. Nach dem Markteintritt müssen erste Kunden gefunden und für das Leistungsangebot interessiert werden. Gelingt dies dem Unternehmen, sollte mit entsprechenden Maßnahmen versucht werden, profitable Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Im Hinblick auf die Wahrung des finanziellen Gleichgewichts hat der Entrepreneur für eine dauerhafte Liquidität des jungen Unternehmens zu sorgen. Instrumente der kurzfristigen Fremdfinanzierung dienen dabei der Finanzierung des Umlaufvermögens.

<sup>195</sup> Eigene Darstellung, Quelle: Bilanzen der CircleSmartCard AG von 2000 und 2001.

Idealtypisch wäre, wenn das junge Unternehmen am Ende dieser Phase über einen Kundenstamm verfügt und die Gewinnschwelle (*Break-Even-Point*) erreicht hätte. Das Unternehmen ist dann prinzipiell überlebensfähig.<sup>196</sup>

Bereits in der Gründungsphase der CircleSmartCard AG begann die Markteinführung der spritzgegossenen Chipkartenkörper und marketingbezogene Entscheidungen beider Phasen fielen zeitlich zusammen. Die erfolgreiche Erschließung des europäischen Marktes zieht eine außerplanmäßige Erweiterung der Kapazitäten nach sich und macht eine weitere Kapitalerhöhung der Anteilseigner erforderlich. Eine Aufgabe des Vorstandes bestand in dieser Phase in der Sicherung der Liquidität. Am Ende der Aufbauphase - im Jahr 2001 - hatte sich die CircleSmartCard AG bereits auf dem Markt etabliert und konnte einen beachtlichen Gewinn ausweisen.

---

<sup>196</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 21.

## 6. Wachstumsphase

In der letzten Phase des Gründungsprozesses ist das junge Unternehmen bestrebt zu einem dominierenden Marktteilnehmer zu werden. Die Ausweitung des Marktangebotes wird durch die Erweiterung des Leistungsangebotes und die Erschließung neuer Zielmärkte erreicht. Während Wachstumsstrategien zum Zeitpunkt der Gründung eine untergeordnete Rolle spielen, gewinnen diese jetzt an Bedeutung.

Die Finanzierung des Wachstums macht die Erschließung neuer Finanzquellen erforderlich. Die Aufgabenschwerpunkte der betrachteten Bereiche Marketing und Finanzierung verdeutlicht Abb.26. Beide Bereiche werden nachfolgend ausführlich dargestellt. Den Abschluss bilden Ausführungen zur Wachstumsphase der Firma CircleSmartCard AG.

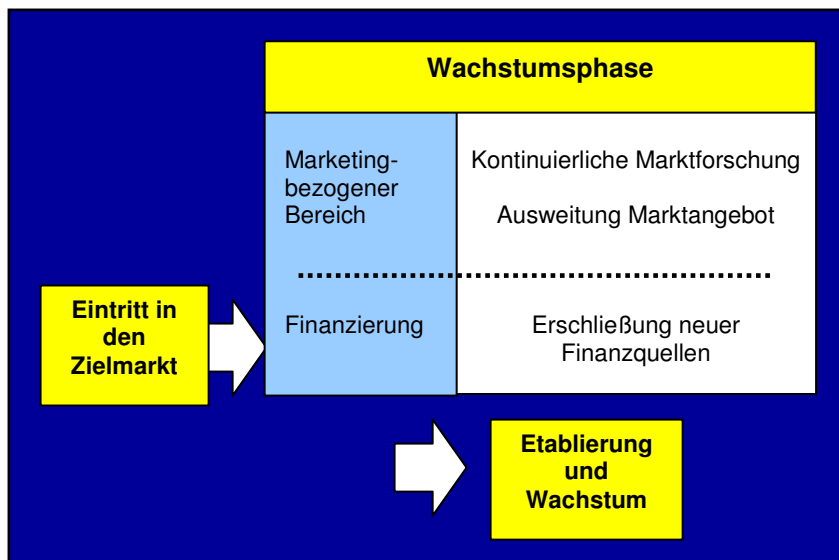


Abb. 26: Aufgabenschwerpunkte in Marketing und Finanzierung<sup>197</sup>

### 6.1. Kontinuierliche Marktforschung

Die Märkte junger, innovativer Unternehmen sind meist sehr dynamische Märkte, die von den Innovationen der Produkte leben. Technologische Entwicklungen führen zu immer neuen, veränderten Bedürfnissen der Kunden. Entrepreneurere haben die eigenen Produkte fortwährend an diesen Bedürfnissen auszurichten. Dazu ist eine permanente Beobachtung des Marktes notwendig, um frühzeitig sich abzeichnende Trends zu erkennen. **Frühwarnsysteme** identifizieren schwache Signale (*weak signals*) und ermöglichen eine ständige Ausschau nach relevanten und bedeutenden Entwicklungen, Trends und neuen Technologien. Unterschieden werden die wahrgenommenen Veränderungen zum einen in Indikatoren, die der operativen

<sup>197</sup> Eigene Darstellung.

Früherkennung dienen und eine Vorhersage zukünftiger Vertriebsergebnisse ermöglichen. Beispielgebend sei die Änderung des Kaufverhaltens zugunsten eines Substitutionsgutes genannt. Zum anderen eignen sich manche Indikatoren, um langfristige Umfeldveränderungen zu erkennen. Damit ist frühzeitig der grundlegende Wandel einer ganzen Branche absehbar, dem im Rahmen der strategischen Planung begegnet werden kann.<sup>198</sup>

## 6.2. Erweiterung des Marketing-Konzeptes

Während in den frühen Lebensphasen des Unternehmens die Aufgaben des Marketings darin bestanden, den Markteintritt vorzubereiten und Kunden zu finden, rücken nach der Etablierung am Markt Strategien für ein schnelles Marktwachstum in den Vordergrund. Entrepreneurere streben ein schnelles Unternehmenswachstum an, um durch die Nutzung von Marktchancen weitere Marktanteile zu gewinnen und damit einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung zu sichern.

Wachstumsstrategien von jungen Unternehmen lassen sich durch internes und externes Wachstum erreichen. **Externes Wachstum** kann durch Unternehmensaufkäufe, Fusionen oder Sachvermögensübertragungen (Kauf, Miete, Pacht von Dritten) erreicht werden. **Internes (organisches) Wachstum** vollzieht sich innerhalb des Unternehmens.<sup>199</sup> Nachfolgend werden mögliche Strategien für internes Wachstum kurz vorgestellt.<sup>200</sup> Auf die Darstellung dieser Strategien für externes Wachstum wird verzichtet.

Strategien für internes Wachstum lassen sich aus der Produkt-Markt-Matrix<sup>201</sup> ableiten, die in Abb. 27 ersichtlich ist.<sup>202</sup>

	Bisherige Produkte	Neue Produkte
Bisherige Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. 27: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff<sup>203</sup>

<sup>198</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 261ff.

<sup>199</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2004), S. 387.

<sup>200</sup> Eine Übersicht über weitere Strategieformen findet sich in Bea/Haas (2004).

<sup>201</sup> Die Matrix wird auch nach dem Erfinder, Igor Ansoff, als Ansoff-Matrix bezeichnet.

<sup>202</sup> Vgl. Bea/Haas (2004), S. 171.

<sup>203</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Kotler/Bliemel (2001), S. 127, Abb.3-6.

Eine **Marktdurchdringungsstrategie** wird verfolgt, wenn das Verkaufsvolumen mit existierenden Produkten in etablierten Märkten erhöht werden soll. Die Verfolgung dieser Strategie ist allerdings mit hohen Marketingaufwendungen verbunden, da die Marktanteile nur durch die Abwerbung von Kunden der Mitbewerber erhöht werden können.<sup>204</sup> Junge Unternehmen verfügen jedoch kaum über ausreichend finanzielle Mittel, um umfangreiche Marketingaktivitäten oder etwa einen Preiskampf durchzuführen.

Bei der Verfolgung einer **Produktentwicklungsstrategie** will das junge Unternehmen mit neuen Produkten auf bestehenden Märkten wachsen, wobei die Produktentwicklung auf einer Produkt- oder Verfahrensinnovation beruhen kann. Die Einführung neuer Produkte verspricht die Realisierung sog. Pioniergewinne, weil das Unternehmen als erstes Unternehmen dieses Produkt anbieten kann.<sup>205</sup> Durch Verfahrensinnovationen kann das Unternehmen günstiger produzieren, den Verkaufspreis senken und somit versuchen, neue Kunden zu gewinnen.

Bei der **Marktentwicklungsstrategie** will das Unternehmen mit seinen bisherigen Produkten neue Märkte erschließen.<sup>206</sup> Hat sich das Unternehmen bisher auf den Absatz auf regionaler Ebene beschränkt, ist eventuell die Erschließung des nationalen oder internationalen Marktes lohnenswert. Hinsichtlich begrenzter Ressourcen ist es für ein junges Unternehmen jedoch sinnvoll, grenzüberschreitende Exportaktivitäten erst dann schrittweise auszubauen, wenn das Unternehmen im heimischen Markt über eine starke Position verfügt.<sup>207</sup> Außenhandelsgeschäfte sind mit einer hohen Unsicherheit und zusätzlichen Risiken verbunden, denn unterschiedliche Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie mangelnde Informationen über Umfeld im Ausland können den Unternehmenserfolg gefährden. Die Möglichkeiten des Exports werden durch Produkteigenschaften (leichte Verderblichkeit, hoher Erklärungsbedarf etc.), Exportbeschränkungen, tarifäre und nichttarifäre Markteintrittsbarrieren oder hohe Transportkosten beeinflusst.<sup>208</sup>

Eine weitere Wachstumsstrategie stellt die **Diversifikation** dar, bei der Wachstum mit neuen Produkten auf neuen Märkten erreicht werden soll. Diese Strategie verspricht zwar die größten Wachstumschancen, birgt aber auch ein hohes Risiko.<sup>209</sup> Durch die Entwicklung neuer Produkte kann sich das Unternehmen ein zweites Standbein verschaffen, denn ein neu gegründetes Unternehmen verkauft oft nur ein Produkt.

---

<sup>204</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 127.

<sup>205</sup> Vgl. Mellewig/Witt (2002), S. 91f.

<sup>206</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 127f.

<sup>207</sup> Vgl. Rüggeberg (2003), S. 112; Meckl (2003), S. 351.

<sup>208</sup> Vgl. Haas/Neumair (2006), S. 677.

<sup>209</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 129.

Ist Wachstum durch die eigene Aktivität im Unternehmen nicht erreichbar, kann **Wachstum durch Kooperation** erreicht werden. Alternativen sind dabei der Erwerb von Lizenzen oder der Verkauf des eigenen Geschäftskonzepts an eigenständige Unternehmer (*Franchising*). Des Weiteren kann Wachstum durch die Kooperation mit anderen jungen oder etablierten Unternehmen (Lieferanten oder Kunden) erreicht werden. Im beiderseitigen Interesse stehen die Bündelung von vorhandenen Fähigkeiten und die Kompensation fehlender Ressourcen. Aus einer Vielzahl von Kooperationen kann ein effektives Netzwerk entstehen, das sich positiv auf das Wachstum der beteiligten Unternehmen auswirken kann.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Wachstum in einem Unternehmen ein permanenter Anpassungsprozess ist und eine Wachstumsstrategie ständig an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden muss.<sup>210</sup> Welche Strategie verfolgt werden sollte, hängt nicht zuletzt auch von den personellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens ab.

### **6.3. Finanzierungsalternativen**

Durch die Erweiterung der Produktions- und Vertriebsstrukturen werden weitere finanzielle Mittel benötigt. Erste Ersatzinvestitionen sind zu tätigen und die Erweiterung der Produktion macht eventuell die Produktion an neuen Standorten notwendig. Eine Internationalisierungsstrategie verlangt zudem nach der Eröffnung neuer Vertriebsstandorte. Mit der wachsenden Komplexität der Unternehmensaktivitäten sind auch Investitionen in administrative Bereiche (Buchhaltung, Controlling etc.) notwendig. Die bereits vorgestellten Finanzierungsinstrumente Venture Capital oder öffentliche Kreditprogramme stellen auch weiterhin eine Möglichkeit der Finanzierung dar. In den folgenden Kapiteln werden die zusätzlich in Betracht kommenden Finanzierungsinstrumente vorgestellt.

#### **6.3.1. Innenfinanzierung**

Durch die Erzielung von Umsatzerlösen hat das junge Unternehmen im Rahmen der Innenfinanzierung eine weitere Finanzierungsmöglichkeit. Unter Innenfinanzierung wird die Finanzierung des Unternehmens aus selbst erwirtschaftetem Kapital verstanden. Hierzu zählt die Finanzierung aus Abschreibung, aus Gewinnen und aus Rückstellungen.<sup>211</sup> Ferner ist durch den Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögen (Vermögensumschichtung) oder durch die Senkung der

---

<sup>210</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 107ff.

<sup>211</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 17.

Kapitalbindungsdauer betriebsnotwendigen Vermögens eine Innenfinanzierung möglich.<sup>212</sup>

Durch die **Abschreibung** von Anlagevermögen nach steuerrechtlichen Vorschriften bildet sich aus dem Abschreibungsrückfluss ein Fond an liquiden Mitteln. Dieser Fond dient zwar langfristig der Finanzierung von Ersatzinvestitionen, kann zwischenzeitig aber auch für andere Finanzierungszwecke eingesetzt werden. Eine **Finanzierung aus Gewinnen** ist möglich, wenn die Gesellschafter auf die Ausschüttung von Gewinnen – ganz oder teilweise – verzichten. Diese Finanzierungsform wird auch als Selbstfinanzierung bezeichnet und wird durch eine offene Gewinnfinanzierung (z.B. durch Bildung von Rücklagen) bzw. eine verdeckte Gewinnfinanzierung (z.B. durch Unter- bzw. Überbewertung der Aktiv- bzw. Passivseite der Bilanz) erreicht. Kann ein Unternehmen auf Teile des Anlage- bzw. Umlaufvermögens verzichten, führt der Verkauf dieses Vermögens zur **Finanzierung aus Vermögensumschichtungen**. Die finanziellen Mittel können für den Kauf von neuen Anlagegütern verwendet werden. Bei der **Finanzierung aus Rückstellungen** handelt es sich um die Bildung von Rückstellung für kurzfristige bzw. langfristige Verbindlichkeiten des Unternehmens. Kurzfristigen Charakter haben Rückstellungen wegen schwebender Rechtsverfahren, Steuernachzahlungen, unterlassene Reparaturleistungen oder Garantieverpflichtungen. Bei Pensionsrückstellungen hingegen liegt zwischen Bildung und Auszahlung der Rückstellung ein langer Zeitraum (zwanzig bis dreißig Jahre), wodurch finanzielle Mittel dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen.<sup>213</sup> Bei allen genannten Formen der Innenfinanzierung sind stets handels- und steuerrechtliche Vorschriften zu beachten.<sup>214</sup>

Die Innenfinanzierung bringt mehrere Vorteile mit sich. Das Kapital ist sofort verfügbar, Kapitalbeschaffungskosten fallen nicht an und die Abhängigkeiten von Fremdkapitalgebern sind nicht möglich. Zudem verbessert eine hohe Innenfinanzierungskraft die Kreditwürdigkeit.<sup>215</sup>

### 6.3.2. Mittel- und langfristige Kreditfinanzierung

Kreditfinanzierungen sind erstmals in der Wachstumsphase des Unternehmens eine Alternative im Rahmen der weiteren Außenfinanzierung. Aufgrund des relativ hohen Ausfallrisikos scheuen sich viele Kreditinstitute vor der Kreditvergabe in den frühen Entwicklungsphasen des Unternehmens und sind zu Kreditfinanzierung erst bereit,

---

<sup>212</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 387.

<sup>213</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 91ff.

<sup>214</sup> Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 349ff.

<sup>215</sup> Vgl. Busse (2003), S.775.

wenn sich ein Unternehmen am Markt behauptet hat und die Kreditvergabekriterien erfüllt sind.<sup>216</sup>

**Mittelfristige Kredite** sind Darlehen mit einer Laufzeit von vier bis sechs Jahren und dienen häufig als Vorschuldarlehen der Überbrückung von Zeiträumen bis zur Gewährung längerfristiger Finanzierungen. **Langfristige Darlehen** können hingegen eine Laufzeit bis zu zwanzig Jahren haben. Mittel- und langfristige Kredite werden für die mittel- und langfristige Verwendung (z.B. für Investitionen in Betriebs- und Geschäftsausstattung) zur Verfügung gestellt. Banken bestehen in der Regel auf die Gestellung banküblicher Sicherheiten in Form von Hypotheken, Grundschulden oder Sicherungsübereignungen von Maschinen und Anlagen.

Kredite dieser Art können als Abzahlungsdarlehen oder als Annuitätendarlehen<sup>217</sup> ausgereicht werden, wobei die Möglichkeit besteht, eine tilgungsfreie Zeit für die ersten Jahre nach Darlehensaufnahme zu vereinbaren.<sup>218</sup>

### 6.3.3. Hybride Finanzierungsinstrumente

Eine weitere - relative neue - Finanzierungsmöglichkeit des Wachstums stellt das sog. **Mezzanine-Kapital** als Zwischenform von Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung dar.<sup>219</sup> Diese Finanzierungsinstrumente treten in Form von Quasi-Eigenkapital bei stärkerer Eigenkapitalausprägung und in Form von Quasi-Fremdkapital bei stärkerer Fremdkapitalausprägung auf.

Die als Quasi-Eigenkapital bezeichneten Instrumente sind im Wesentlichen durch die Teilnahme am Wertzuwachs eines Unternehmens (atypisch stille Beteiligungen) oder die Existenz von Anteilsrechten am Unternehmen (Genussaktien und Darlehen mit Options- und Wandlungsrechten) gekennzeichnet.

Quasi-Fremdkapital kennzeichnet die Nichtteilnahme am Wertzuwachs bei privilegierter Teilhabe am Gewinn (typisch stille Beteiligung), die fehlende Besicherung und nachrangige Position im Falle der Liquidation (Gesellschafter-Darlehen), sowie die Gewinnbeteiligung ohne Stimmrecht (partiarisches Darlehen) und die Beteiligung am Liquidationserlös des Unternehmens (Genussrecht).<sup>220</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 81; Ripsas (1997), S. 153.

<sup>217</sup> Im Gegensatz zu einem Abzahlungsdarlehen bleibt bei einem Annuitätendarlehen die Höhe der zu zahlenden Rate immer gleich. Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 212ff.

<sup>218</sup> Vgl. Nathusius (2001), S. 99ff.

<sup>219</sup> Einen Überblick über Mezzanine-Kapital findet sich bei Häger/Elkemann-Reusch (2007), S. 25.

<sup>220</sup> Vgl. Häger/Elkemann-Reusch (2007) S. 26ff; Nathusius (2001), S. 75ff.

## 6.4. Wachstumsphase der CircleSmartCard AG

### 6.4.1. Wachstumsstrategien

In den Geschäftsjahren 2000 und 2001 erfolgte der schrittweise Aufbau des Unternehmens. Bereits im Jahr 2002 erreichte die CircleSmartCard AG einen beachtlichen Umsatz von über drei Millionen Euro. Wie in Abb. 28 ersichtlich ist, kam es aber in den darauf folgenden Jahren zu einem Umsatzrückgang. Die Ursache war eine Vertriebsoffensive eines Schweizer Konkurrenten, die zu einem Preiskampf führte. Mit Hilfe einer Kundenzufriedenheitsanalyse im Jahr 2004 wurde nach weiteren Ursachen geforscht. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass die Kunden mit dem Unternehmen (Qualität, Lieferfristen, Freundlichkeit der Mitarbeiter etc.) zufrieden waren.

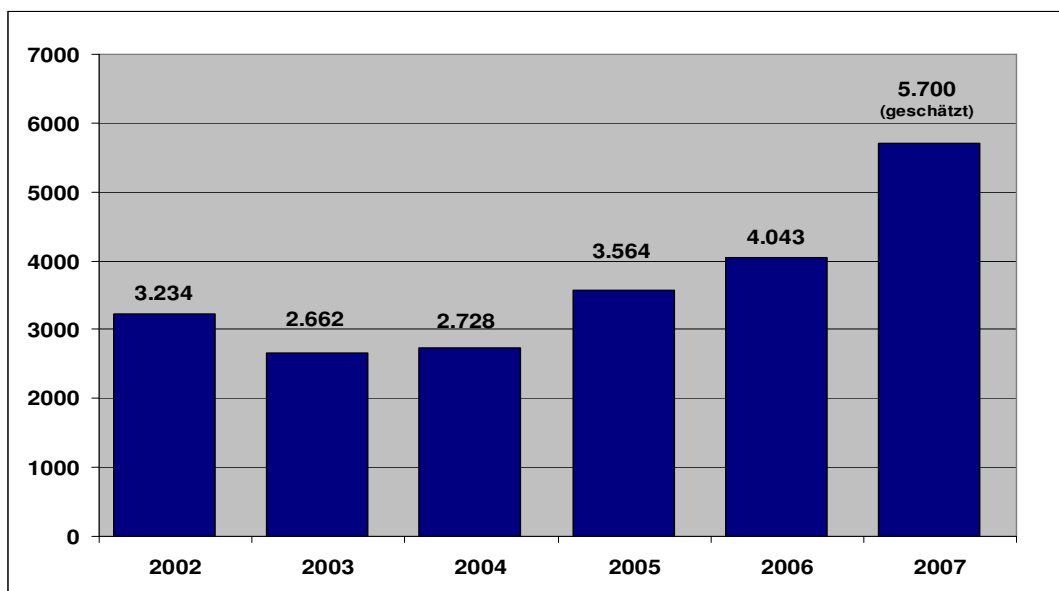


Abb. 28: Umsatzentwicklung von 2002 bis 2007 (in T€)<sup>221</sup>

Das Wachstum der CircleSmartCard AG wurde nicht durch die Verfolgung einer Strategie angestrebt, sondern bestand in der Kombination mehrerer Strategieelemente.

Die CircleSmartCard AG kann als so genannter „Born global“<sup>222</sup> bezeichnet werden. Bereits in einem frühen Stadium des Gründungsprozesses stand fest, dass man nach Eroberung der Märkte in Europa den Schritt nach Südostasien wagen wollte. Die Verfolgung dieser **Markterschließungsstrategie** war für die CircleSmartCard AG keine Frage der geografischen Lage, sondern des Marktpotenzials. Chipkartenkörper sind international standardisierte Produkte, die nicht auf die unterschiedlichen

<sup>221</sup> Eigene Darstellung, Quelle: Bilanzen der CircleSmartCard AG von 2002 bis 2007.

<sup>222</sup> Als „Born Global“ werden international ausgerichtete Unternehmensgründungen bezeichnet. Vgl. Lehmann/Schlange (2004).

Bedürfnisse in verschiedenen Ländern abgestimmt werden müssen. Dieser Vorteil begünstigte den globalen Vertrieb der Produkte.

Durch **Verfahrensinnovationen** gelang es dem Unternehmen, einen höheren Produktionsausstoß bei gleichzeitiger Minderung der Ausschussquote zu erreichen. Die Optimierung des Produktionsprozesses bestand in der Verkürzung der Zykluszeiten durch verschiedene technische Maßnahmen an Maschinen und Spritzgießwerkzeugen. Die Erhöhung der Fachzahl (8-fach- statt 4-fach-Werkzeug) im Spritzgießwerkzeug bewirkte eine Vergrößerung des Produktionsvolumens.

In Zusammenarbeit mit dem Hersteller der Spritzgießwerkzeuge „Seropa Industries S.A.“ in Caen wird seit 2005 an einem Verfahren zur Serienfertigung von kontaktloser Karten gearbeitet. Mit dieser **Diversifikationsstrategie** will in Zukunft das Unternehmen vom hohen Wachstumspotenzial des Marktsegmentes „Kontaktlose Karte“ (*RFID*)<sup>223</sup> partizipieren. Im Anhang 6 findet sich ein Informationsblatt zu diesem Produkt.

Gegen Ende des Jahres 2007 kann eingeschätzt werden, dass die Strategie „Günstiger Preis + hohe Produktqualität“ erfolgreich war, da sie u.a. als Markteintrittsbarriere dazu führte, dass es in der Branche nur zwei nennenswerte Hersteller spritzgegossener Chipkartenkörper gibt. Das französische Unternehmen PLASTIFRANCE in Gemenos ist als Marktführer der schärfste Konkurrent der CircleSmartCard AG.

#### **6.4.2. Mittelfristige Darlehen zur Wachstumsfinanzierung**

Anschaffungen von Maschinen und technischen Anlagen wurden grundsätzlich durch mittelfristige Kredite beider Hausbanken finanziert. Von 2004 bis 2006 wurden mittelfristige Kredite durch die Sparkasse Mittelthüringen – als zweite Hausbank – mit insgesamt 821.000 € ausgereicht. Die Deutsche Bank AG gewährt in 2005 ein mittelfristiges Darlehen in Höhe von 315.000 €, welches ebenfalls für die Anschaffung neuer Produktionssysteme verwendet wird.

Die räumlichen Kapazitäten am Standort Erfurt sind mittlerweile mit fünfzehn Produktionssystemen ausgereizt, so dass bei einem weiteren Wachstum ein neuer Produktionsstandort gesucht werden muss.

---

<sup>223</sup> Radio Frequency Identification (RFID) ist ein berührungsloses Verfahren mittels Hochfrequenztechnik zur Identifizierung von Gegenständen oder Lebewesen.

### 6.4.3. Innenfinanzierungskraft des Unternehmens

Die hohe Innenfinanzierungskraft des Unternehmens hat wesentlich zur Finanzierung des Wachstums beigetragen. Abb. 29 macht die Entwicklung des Cash-Flows<sup>224</sup> deutlich.

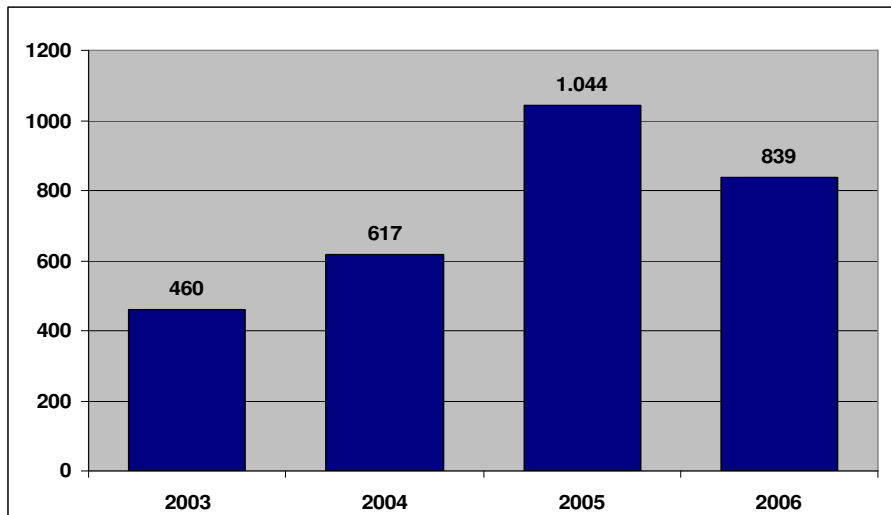


Abb. 29: Entwicklung des Cash-Flow von 2003 bis 2006 (in T€)<sup>225</sup>

Der größte Teil des Cash-Flows wurde durch die Abschreibung von Anlagevermögen nach steuerrechtlichen Vorschriften erreicht. Eine Finanzierung aus Gewinnen war möglich, da die Anteilseigner des Unternehmens auf die Ausschüttung von Gewinnen in allen Geschäftsjahren verzichteten.

Die gute finanzielle Situation führte nicht nur dazu, dass die eingeräumten Kontokorrentkredite der beiden Hausbanken von 2003 bis 2007 nicht in Anspruch genommen werden mussten, sondern ermöglichte auch die Rückzahlung einiger langfristiger Fremdfinanzierungen.

Der Inhaber der Wandelschuldverschreibung aus dem Jahr 1999 macht von seinem Recht der Umwandlung in Aktien der CircleSmartCard AG keinen Gebrauch. Mitte 2005 werden an die Gesellschaft 87.500 € zurückgezahlt.

Das mit der tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH Bonn in 1999 eingegangene stille Beteiligungsverhältnis wird in beiderseitigen Einvernehmen im Jahr 2007 noch vor Vertragsende aufgelöst. Neben der Beteiligung in Höhe 650.000 € werden auch die vereinbarte Wertzuwachspauschale (30 % des Beteiligungsbetrages) und Zinsen in Höhe von insgesamt 273.000 € an die Gesellschaft zurückgezahlt. Die Rückzahlung

<sup>224</sup> Der Cash Flow gibt an, welche finanziellen Mittel zur Bestreitung von Investitionsausgaben, Tilgungszahlungen und Gewinnausschüttungen zur Verfügung gestanden haben. Vgl. Wöhe/Bilstein (2002), S. 26f.

<sup>225</sup> Eigene Darstellung, Quelle: Bilanzen der CircleSmartCard AG von 2003 bis 2006.

wird durch ein langfristiges Schuldscheindarlehen der Deutschen Bank AG in Höhe von 1.000.000 € refinanziert, das durch günstige Konditionen im Vergleich zur stillen Beteiligung zu einer geringeren Zinslast führt. Des Weiteren werden die Gesellschafterdarlehen in Höhe von 250.000 € im Jahr 2007 an die Anteilseigner zurückgezahlt.<sup>226</sup>

## 6.5. Zusammenfassung

Nach dem erfolgreichen Markteintritt und der Etablierung am Markt streben vor allem entrepreneurhafte Unternehmen nach einem schnellen Unternehmenswachstum. Dieses Wachstum kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Als Erfolg versprechende Strategien gelten neben den Produkt- und Verfahrensinnovationen auch die Nutzung von Marktnischen sowie die Vernetzung mit Unternehmen der gleichen Produktionsstufe.<sup>227</sup> Eine laufende Marktforschung, um Veränderungen des Marktes zu erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, gehört für das Unternehmen zum „Tagesgeschäft“.

Zur Finanzierung des Wachstums kann sich das Unternehmen verschiedener Instrumente bedienen. Zu den bisher genannten Finanzierungsinstrumenten kommen jetzt die mittel- und kurzfristigen Kreditfinanzierungen der Banken und Sparkassen. Im Idealfall verfügt das Unternehmen in dieser Phase über ein hohes Innenfinanzierungspotenzial, das ebenfalls die Wachstumsbestrebungen unterstützt.

Die CircleSmartCard AG ist gegen Ende des achten Geschäftsjahres durch die Verfolgung verschiedener Strategien zu einem bedeutenden Marktteilnehmer der Chipkartenbranche geworden. Verfahrensinnovationen führten zu einem effizienteren Herstellungsprozess, der den Verkauf von Chipkartenkörpern in hoher Qualität zu günstigen Preisen ermöglichte. Die Markterschließung in Osteuropa und Südostasien trug ebenfalls zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei.

Finanziert wurde das Wachstum hauptsächlich durch die hohe Innenfinanzierungskraft des Unternehmens und durch öffentliche Fördermittel wie der Investitionszuschuss und die Investitionszulage. Die langfristige Finanzierung des Anlagevermögens ermöglichte die Verwendung der liquiden Mittel zur Sicherung der Liquidität.

---

<sup>226</sup> Unterredung mit Dr. Proske am 5.11.2007.

<sup>227</sup> Vgl. Dowling/Drumm (2003), S. 359ff.

## 7. Schlussbetrachtung

### 7.1. Zusammenfassung

Der Gründungsprozess ist ein komplexes Unterfangen, bei dem der Entrepreneur eine Vielzahl von Aufgaben zu bewältigen und Entscheidungen zu treffen hat. Zusammenfassend kann dieser Prozess wie folgt beschrieben werden:

Der Entrepreneur setzt den Gründungsprozess in der **Vorgründungsphase** in Gang, indem er eine Marktchance erkennt und dazu unternehmerische Überlegungen anstellt. Das Erkennen neuer Marktchancen ist ein erster kritischer Schritt im Gründungsprozess. Hat der Entrepreneur das Potenzial einer Geschäftsidee erkannt, beginnt die Suche nach weiteren Informationen. Die Idee muss überprüft werden, inwieweit sie sich daraus ein Erfolg versprechendes Geschäftskonzept entwickeln ließe. Der Gründungsentschluss erfolgt, wenn sich durch erste Analysen die Vermutungen der Umsetzbarkeit bestätigt.

Im Mittelpunkt der **Gründungsphase** steht die detaillierte Planung des zu gründenden Unternehmens, die in einem schriftlich abgefassten Businessplan zusammengefasst werden. Darin wird die Unternehmensvision vorgestellt und Entscheidungen zu Gründerteam, Rechtsform und Standort niedergeschrieben. Ein wesentlicher Bestandteil des Businessplans ist das auf aktuellen Marktdaten basierende Marketingkonzept, das den Weg zu einem gelungenen Markteintritt weist. Neben Berechnungen der Rentabilität der Unternehmung wird dargelegt, welche finanziellen Mittel für die Umsetzung der Idee nötig sind und woher das Kapital zu dessen Deckung kommen soll. Die Aufstellung des Businessplans erfüllt neben der innerbetrieblichen Planungsfunktion auch den Zweck, als aussagefähiges Dokument potenzielle Investoren von den Erfolgsaussichten der Geschäftsidee zu überzeugen. Am Ende der Gründungsphase erfolgt die formale Gründung des Unternehmens.

Die im Businessplan beschriebenen Aktivitäten werden in der **Aufbauphase** umgesetzt. Zunächst erfolgt die Akquisition der benötigten Ressourcen: Qualifiziertes Personal muss gefunden und eingestellt werden. Die finanziellen Mittel für Investitionen in Produktionsanlagen und Geschäftsausstattung müssen akquiriert werden. Am Ende der Aufbauphase werden die Produkte bzw. Dienstleistungen in den Markt eingeführt.

Die letzte Phase im Gründungsprozess bildet die **Wachstumsphase**, in welcher sich das junge Unternehmen am Markt etabliert, sein Marktangebot ausweitet und zu einem dominierenden Marktteilnehmer wird. Die Finanzierung des Wachstums bedingt die Erschließung weiterer Finanzquellen. Eine weiterhin bedeutsame Aufgabe des

Unternehmens besteht in der Marktforschung, um kontinuierlich durch die Einführung innovativer Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt bestehen zu können. Am Ende des Gründungsprozesses hat sich das Unternehmen auf dem Markt etabliert und erwirtschaftet nachhaltig Gewinne.

Prinzipiell durchläuft jeder Gründungsprozess diese Phasen, doch bleibt festzustellen, dass auf Grund der vielgestaltigen Geschäftsideen, der unterschiedlichen Voraussetzungen der Entrepreneure und der verschiedenen Umfeldfaktoren kein Prozess einem anderen gleicht.

Hervorzuheben ist, dass während des gesamten Gründungsprozesses sowohl die fachlichen, als auch persönlichen Fähigkeiten des Entrepreneurs – und die seines Teams – entscheidenden Einfluss auf die Erfolgsaussichten der Unternehmung ausüben. Eine Vielzahl von Studien beschäftigt sich damit, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs als Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Obwohl diese Studien wegen der uneinheitlichen Untersuchungsmethodik als kritisch zu sehen sind, zeigen die Ergebnisse, dass die Fähigkeit Risiken einzugehen und zu beherrschen, ein hohes Maß an Durchsetzungsfähigkeit, der Wunsch nach Unabhängigkeit, Wachstum und Leistung sowie Kreativität, Flexibilität, Intuition und Glaube an die eigenen Fähigkeiten als erfolgsrelevante Merkmale der Gründerperson anzusehen sind.<sup>228</sup>

Abschließend sei genannt, dass Entrepreneure nach Beendigung des Gründungsprozesses auch die Möglichkeit offen steht, das Unternehmen zu veräußern und sich damit aus dem etablierten Unternehmen zurückzuziehen. Diese Erntestrategie (*Harvest strategy*) wird oft in den USA verfolgt, wo im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum eine Unternehmensgründung nicht als Entscheidung fürs Leben angesehen wird.<sup>229</sup>

## 7.2. Fazit

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, Entrepreneurship als Prozess zu beschreiben und damit einen Überblick über diesen dynamischen Prozessverlauf zu geben. Es sollte aufgezeigt werden, welche marketingbezogenen Aufgaben von einem Entrepreneur zu bewältigen sind, um mit einer innovativen Geschäftsidee ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Dazu wurde dargestellt, welche marktbezogenen Analysen durchgeführt werden müssen, um die Geschäftsidee auszuarbeiten und ein zielgruppenspezifisches Leistungsangebot zu entwickeln. Des Weiteren wurde die

---

<sup>228</sup> Vgl. Jacobsen (2003), S. 54ff.

<sup>229</sup> Vgl. Ripsas (1997), S. 159ff.

Marketing-Konzeption als wirksames Instrument zur Planung und Steuerung der Marketingaktivitäten erkannt und die Vorgehensweise zur Erstellung dieser Konzeption beschrieben.

Ein weiteres Ziel bestand darin, Möglichkeiten der Finanzierung des Gründungsvorhabens aufzuzeigen. Während des Gründungsprozesses steht dem Entrepreneur eine Vielzahl von verschiedenen Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. Die Alternativen wurden den entsprechenden Gründungsphasen zugeordnet und die wesentlichen Merkmale dargestellt.

Es bleibt festzustellen, dass es für einen erfolgreich verlaufenden Gründungsprozess kein Patentrezept gibt, das für alle Gründungsvorhaben gilt und in jedem Fall zu einem aufstrebenden Unternehmen führt. Ein aussichtsreicher Prozess muss vom Entrepreneur vor allem „gelebt“ werden. Außerdem wurde deutlich, dass die Sammlung von Daten und Informationen zu Kunden, Markt und Konkurrenten von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens ist, denn es gilt: Wissen ist (Markt)Macht. Verspricht die Umsetzung der Idee eine profitable Unternehmung zu werden, kann der Entrepreneur die Gründungsfinanzierung aus verschiedenen Finanzquellen sicherstellen.

Die Umsetzung einer Geschäftsidee setzt allerdings nicht nur die fachliche Qualifikation des Entrepreneurs voraus, sondern erfordert auch betriebswirtschaftliches Wissen. Insbesondere an Hochschulen und Universitäten sollte daher das Angebot zur Ausbildung und Motivierung von potenziellen Gründern weiter erhöht werden, um das vorhandene Kreativitätspotenzial zur Generierung neuer Geschäftsideen zu unterstützen. Es müssen noch wesentlich mehr Lehrstühle, Technologietransferzentren und fakultätsübergreifende Lehrangebote geschaffen werden, um das bestehende große Potenzial an Technologietransfer und Hochschulausgründungen voll zu nutzen.

## Literatur- und Quellverzeichnis

- ADELMANN; P.J, MARKS, A.M. (2006): Entrepreneurial Finance, Pearson Predice Hall
- ALI, A., SEIDERS, K. (2007): Entrepreneurial Marketing, in: Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2007): Entrepreneurship, John Wiley & Sons, New York
- BEA, F.X., HAAS, J. (2004): Strategisches Management, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft
- BECKER, J. (2006): Marketing-Konzeption, Verlag Franz Vahlen
- BECKER, J. (2000): Marketing-Strategien, Verlag Franz Vahlen
- BENDER, H.J. (2001): Kompakt-Training Leasing, Kiehl Verlag
- BIERKE, B., HULTMAN, C.M. (2002): Entrepreneurial Marketing-The Growth of Small Firms in the New Economic Era, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham
- BITZ, M. (2002): Theoretische Grundlagen der Gründungsfinanzierung, URL:[http://www.fernuni-hagen.de/bitiz/download/paper/db331\\_dg\\_2002.pdf](http://www.fernuni-hagen.de/bitiz/download/paper/db331_dg_2002.pdf), Abruf am 09.10.2007
- BRÜDERL, J., PREISENDÖRFER, P. ZIEGLER, R. (2007): Der Erfolg neu gegründeter Betriebe – Eine empirische Studie zu Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Duncker & Humblot,
- BRUHN, M. (2004): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, Gabler Verlag,
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2007); Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, URL: <http://www.ifm-bonn.org/>, Abruf am 11.11.2007
- BUSSE, F.J. (2003): Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, R. Oldenbourg Verlag
- BYGRAVE, W.D. (1994): Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, Verlag C.H.Beck
- BYGRAVE, W.D. (1997): The entrepreneurial Process, in: Bygrave, W.D. (Hrsg.): The portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley & Sons, New York
- BYGRAVE, W.D., ZACHARAKIS, A. (2007): Entrepreneurship, John Wiley & Sons, New York
- COLLREPP, F. (2004): Handbuch der Existenzgründung, Schäffer-Peschel Verlag
- COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, in: Entrepreneurship Theory and Practice 16(1), Baylor, Waco

- DAHMEN, A. (2007): Finanzierung, Verlag Franz Vahlen
- DATAMONITOR USA (2001): New smart card opportunities,  
Reference Code:DMTC0764, Datamonitor USA, New York
- DOLLINGER, M.J. (2003): Entrepreneurship – Strategies and Resources,  
Prentice Hall, New Jersey
- DIETERLE, W.K.M., WINCKLER, E.M. (2000): Gründungsplanung und –finanzierung,  
Voraussetzung für den Gründungserfolg,  
Deutscher Taschenbuch Verlag
- DOWLING, M. (2003): Erfolgs- und Risikofaktoren bei Neugründungen, in: Dowling, M.,  
Drumm, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement, Springer Verlag
- DOWLING, M., DRUMM, H.J. (2003): Wachstumsstrategien für Neugründungen und  
Wachstumsfehler, in: Dowling, M., Drumm, H.J. (Hrsg.):  
Gründungsmanagement, Springer Verlag
- DRUCKER, P. (1985): Innovation and Entrepreneurship, HarperCollins Publishers
- DRUKARCZYK, J. (2003): Finanzierung junger Unternehmen, in: Dowling, M., Drumm,  
H.J. (Hrsg.)(2003): Gründungsmanagement, Springer Verlag
- DRUMM, H.J., (2003): Organisation für Gründer, in: Dowling, M., Drumm, H.J.  
(Hrsg.)(2003): Gründungsmanagement, Springer Verlag
- EGELN, J. (2000): Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen,  
in: Buttler, G., Herrmann, H., Scheffler, W. und Voigt, K.-I. (Hrsg.)(2000):  
Existenzgründung –Rahmenbedingungen und Strategien, Physica Verlag
- EICHHORN, P. (2000): Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, Gabler Verlag
- ENGEL, R. (2003), Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmens-  
gründungen, Verlag Wiss. & Praxis
- ENGELMANN, A., JUNCKER, K., NATUSCH, I., TEBROKE, H.J. (2000):  
Moderne Unternehmensfinanzierung – Risikokapital für  
Unternehmensgründung und Wachstum, Fritz Knapp Verlag
- EUROPEAN NETWORK FOR SME RESEARCH (2003):  
Beobachtungsnetz der europäischen KMU,  
URL:[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report7\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_de.pdf), Abruf am 13.11.2007
- FALLGATTER, M.J. (2002): Theorie des Entrepreneurship, Perspektiven zur  
Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen, Diss.,  
Deutscher Universitäts Verlag
- FALTIN, G. (1999): Competencies of innovative Entrepreneurship.  
URL: [http://www.fu-faltin.de/pdf/Unesco\\_lang.pdf](http://www.fu-faltin.de/pdf/Unesco_lang.pdf), Abruf am 21.08.2007
- FALTIN G. (1998): Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen  
Handeln, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (Hrsg.)(1998): Entrepreneurship,  
Wie aus Ideen Unternehmen werden, Verlag C.H.Beck

- FALTIN, G., ZIMMER, J. (1998): Die anderen Unternehmer, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, Verlag C.H.Beck
- FISCHER, B. (2004): Finanzierung und Beratung junger Start-Up Unternehmen – Betriebswirtschaftliche Analyse aus Gründerperspektive, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- FUEGLISTALLER, U., MÜLLER, C., VOLERY, T. (2004): Entrepreneurship- Modelle- Umsetzung-Perspektiven, Gabler Verlag
- FREILING, J. (2006): Entrepreneurship, Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, Verlag Franz Vahlen
- GARTNER, W.B. (1990): What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship? In: Journal of Business Venturing. Vol. 5.1
- GIERL, H., HERLM, R., (2003): Marktexploration, Marketingstrategie, Preisfindung, in: Dowling, M., Drumm, H.J. (Hrsg.)(2003): Gründungsmanagement, Springer Verlag
- GUTENBERG, E. (1980), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Dritter Band: Die Finanzen, Springer Verlag
- GRUBER, M. (2004): Marketing in new ventures: Theory and empirical evidence, Schmalenbach Business Review, Vol.56
- GRUBER, M. (2005): Marketingplanung von Unternehmensgründungen, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- HAAS, H.D., NEUMAIR, S-M. (2006), Internationale Wirtschaft, R.Oldenbourg Verlag
- HÄGER, M., ELKEMANN-REUSCH (2007): Mezzanine Finanzierungsinstrumente, Erich Schmidt Verlag
- HANNY, S. (2005): Förderprogramme für Unternehmensgründungen: Grundlagen, Richtlinien, Erfolgskriterien, in: Konrad, E.D. (Hrsg.)(2005): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen, Waxmann Verlag
- HARMS, R. (2004): Entrepreneurship in Wachstumsunternehmen- Unternehmerisches Management als Erfolgsfaktor, Diss., Deutscher-Universitäts-Verlag
- HAUSCHILDT, J. (2004): Innovationsmanagement, Verlag Franz Vahlen
- HERSTATT, C., MÜLLER, C. (2002): Entwicklung von Innovationsstrategien für forschungsgetriebene Startups, URL: <http://www.innovation-aktuell.de/kv0808.htm>, Abruf am 01.11.2007
- HIMPEL, F. (2004): Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P., SHEPHERD, D.A. (2007): Entrepreneurship, McGraw-Hill, New York

- HUBER, R. (2003): Förderprogramme, in: Dowling, M., Drumm, H.J (Hrsg.)(2003): Gründungsmanagement, Springer Verlag,
- JACOBSEN, L.K. (2003): Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship. Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, Diss,  
URL:<http://www.diss.fu-berlin.de/cgi-bin/zip.cgi/2003/300/Fub-diss2003300.zip>,  
Abruf am 06.08.2007
- JANTZ, W. (2003): Venture Capital, Förderprogramme und Business Angels, in:Dowling, M., Drumm, H.J. (Hrsg)(2003): Gründungsmanagement, Springer Verlag
- JUNG, V. (2004): Markteintrittsgestaltung neu gegründeter Unternehmen, Diss.  
Europäischer Verlag der Wissenschaften
- KFW-MITTELSTANDBANK (2007): Gründungsmonitor 2007, URL:  
[http://www.kfw.de/DE\\_Home/Presse/Pressekonferenzen/PDF-Dokumente\\_2007/070627\\_Studie\\_KfW\\_Grundungsmonitor2007.pdf](http://www.kfw.de/DE_Home/Presse/Pressekonferenzen/PDF-Dokumente_2007/070627_Studie_KfW_Grundungsmonitor2007.pdf),  
Abruf am 03.10.2007
- KFW-MITTELSTANDBANK (2006): Beteiligungsfinanzierung nach der Marktkonsolidierung: Anhaltende Defizite in der Frühphase.,  
URL:[http://www.kfw.de/DE\\_Home/Research/Veranstaltungen/beteiligungsfinanzierung\\_nach\\_der\\_marktkonsolidierung.pdf](http://www.kfw.de/DE_Home/Research/Veranstaltungen/beteiligungsfinanzierung_nach_der_marktkonsolidierung.pdf), Abruf am 14.10.2007
- KLANDT, H. (2006a): Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, R.Oldenbourg Verlag
- KLANDT, H. (2006b): Das aktuelle Gründungsklima in Deutschland, in: Opelland, H.J. (Hrsg.) (2006): Deutschland und seine Zukunft, Josef Eul Verlag
- KOTLER, P., BLIEMEL, F. (2001): Marketing-Management, Schaeffer-Poeschel Verlag
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDER, J.; WONG, V. (2003):Grundlagen des Marketing, Pearson Education Deutschland GmbH
- KRAUS, S. (2006): Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen, Diss.,  
Deutscher Universitäts Verlag
- KUSS, A., TOMCZAK, T. (2004): Marketingplanung - Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Gabler Verlag
- KUEBLER, H. (2006): Existenzgründung unter der Lupe- woran Gründungen häufig scheitern, in: Sonderausgabe Start-up 2007: Gründung und Finanzierung, VentureCapital Magazin
- KÜSELL, F. (2006): Praxishandbuch Unternehmensgründung, Gabler Verlag
- LEIBRAND, F. (2001): Gründungsforschung. in: Blum, U., Leibrand, F. (Hrsg.)(2001): Entrepreneurship und Unternehmertum – Denkstrukturen für eine neue Zeit, Gabler Verlag
- LEHMANN, R.; SCHLANGE, L.E. (2004): Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung, URL:[http://www.fh-htwchur.ch/fileadmin/user\\_upload/institute/sife/Lehmann\\_Schlange\\_2004.pdf](http://www.fh-htwchur.ch/fileadmin/user_upload/institute/sife/Lehmann_Schlange_2004.pdf),  
Abruf am 15.10.2007

- MALEK, M., ISSBACH, P. (2004): Entrepreneurship: Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter, dpunkt-Verlag
- MECKL, R. (2003): Internationalisierungsstrategien für Neugründungen und junge Unternehmen, in: Dowling, M., Drumm, H.J. (Hrsg.)(2003): Gründungsmanagement, Springer Verlag
- MEIER, A. (1998): Marketing junger Technologieunternehmen, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- MELLEWIGT, T.; WITT, P. (2002): Vorgründungsphase für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (1)
- MEYER-SCHARRENBURG, D.E. (2003): Steuerliche Grundlagen für Neugründungen, in: Dowling, M., Drumm, H.J.(Hrsg.)(2003) Gründungsmanagement, Springer Verlag
- MINNITI, M. (2007): Entrepreneurship – The engine of growth, Volume 1 People, Praeger perspectives, Westport
- MÖBUS, M., GÖTTE, S. (2005) (Hrsg.): Marketingmanagement für Entrepreneure, Rainer Hampp Verlag
- NATHUSIUS, K. (2003): Gründungsfinanzierung, Frankfurter Allgemeine Buch
- NATHUSIUS, K. (2001): Grundlagen der Gründungsfinanzierung Instrumente-Prozesse-Beispiele, Gabler Verlag
- NEUBECKER, J. (2006): Finanzierung durch Corporate Venture Capital und Venture Capital, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- NICOLAI, A.T., (2007) Unternehmensgründung, -führung, -übernahme, URL: [http://www.bba.unioldenburg.de/download/leseprobe\\_unternehmensgruendung.pdf](http://www.bba.unioldenburg.de/download/leseprobe_unternehmensgruendung.pdf), Abruf am 05.10.2007
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. (2006): Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Redline Wirtschaft
- PLESCHAK, F., STUMMER, F. (2000): Innovationsstrategien, in: Dieterle, W.K.M., Winckler, E.M. (2000): Gründungsplanung und – Finanzierung - Voraussetzung für den Gründungserfolg, Deutscher Taschenbuch Verlag
- PORTER, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategien, Campus Verlag
- PORTER, M.E. (1992a): Wettbewerbsvorteile, Campus Verlag
- PROSKE, R. (1999): Businessplan der CircleSmartCard AG
- PROSKE, R. (2000): Halbjahresbericht der CircleSmartCard AG vom 29.09.00 für tbg Technologie Beteiligungsgesellschaft, Bonn
- RIPSAS, S. (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns, Diss., Deutscher Universitäts Verlag

- RIPSAS, S. (1998): Der Business Plan – Eine Einführung, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (Hrsg.)(1998): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden.
- RIPSAS, S. (2004): Von der Idee zum innovativen Geschäftsmodell,  
URL:[http://www.existenzgruenderinstitut.de/.../aktuelles/Sven\\_Ripsas\\_Vortrag\\_von\\_der\\_Idee\\_zurm\\_Geschaeftsmodell.pdf](http://www.existenzgruenderinstitut.de/.../aktuelles/Sven_Ripsas_Vortrag_von_der_Idee_zurm_Geschaeftsmodell.pdf), Abruf am 28.08.2007
- RÜGGERBERG H. (1997): Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen. Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Produktinnovationen, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- RÜGGERBERG, H. (2003): Marketing für Unternehmensgründer, Gabler Verlag
- SCARBOROUGH, N.A., ZIMMERER, T.W. (2000): Effective Small Business Management, An Entrepreneurial Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- SCHIELE, T.P. (1999): Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, Diss., Deutscher Universitäts Verlag
- SCHNECK, O. (2003): Lexikon der Betriebswirtschaft, Deutscher Taschenbuch-verlag
- SCHUMPETER, J. (1911): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Hrsg. (2006): Röpke, J., Stiller, O., Duncker & Humblot
- SCHUMPETER, J. (1912): Freude am Gestalten, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (1993) (Hrsg.): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, Verlag C.H.Beck
- SCHÜNEMANN, W.B. (2005): Existenzgründung und Recht, in Konrad, E.D. (Hrsg.): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen
- SHANE, S. (2003): Does business planning facilitate the development of new ventures, Strategic Management Journal 24(12)
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. (1999): Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory and Practice
- SLEVIN, D.P. ,COVIN, J.G. (1995): Entrepreneurship as Firm Behavior. A Research Model, in: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol.2
- SPINELLI, S., NECK, H.M., TIMMONS, J.A. (2007): The Timmons Model of Entrepreneurial Process, in Zacharakis, A., Spinelli, S. Jr (2007): Entrepreneurship: the engine of growth, Praeger Perspectives
- STERNBERG, R.; BRIXY, U.; HUNDT, C. (2006): Global Entrepreneurship Monitor (GEM) URL: <http://www.wigeo.uni-hannover.de/fileadmin/wigeo/GEM/gem2006.pdf>, Abruf am 22.10.2007
- STEVENSON, H.H., GUMPERT, D.E. (1985): Der Kern unternehmerischen Handelns, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (Hrsg.)(1998): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, Verlag C.H.Beck

- TIMMONS, J.A. (1986): Entwicklung zur Größe, in: Faltin, G., Ripsas, S., Zimmer, J. (Hrsg.)(1998): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, Verlag C.H.Beck
- TIMMONS, J.A. (1994): New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Mcgraw-Hill, New York
- TIMMONS, J.A. (1999): New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Mcgraw-Hill, New York
- TIMMONS, J.A., SPINELLI, S. (2003): New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Mcgraw-Hill, New York
- UEBELACKER, S. (2005): Gründungsausbildung, Entrepreneurship Ausbildung an deutschen Hochschulen und ihre raumrelevanten Strukturen, Inhalte und Effekte, Diss., Deutscher Universitäts-Verlag
- VAHRENKAMP, R. (2000): Produktionsmanagement, R.Oldenbourg Verlag
- VESPER, K. (1990): New venture strategies, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- WEITNAUER, W. (2000): Handbuch Venture Capital, Verlag C.H. Beck
- WERNER, H. (2006): Das Private Placement zur Kapitalbeschaffung, Bank-Verlag
- WICKMANN, P.A. (2001): Strategic entrepreneurship – A decision making approach, Financial Times Prentice Hall
- WÖHE, G., BILSTEIN, J. (2002): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, Verlag Franz Vahlen
- WÖHE, G., DÖRING, U. (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen
- ZACHARIAS, C. (2001): Gründungsmanagement als komplexe unternehmerische Aufgabe, in: Koch, L.T. (Hrsg.)(2001): Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen, R. Oldenbourg Verlag
- ZACHARAKIS, A. (2007): The business planning Process, in: Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2007): Entrepreneurship, John Wiley & Sons, New York
- ZENTES, J., SWOBODA, B., SCHRAMM-KLEIN, H. (2006): Internationales Marketing, Verlag Franz Vahlen
- ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GMBH (2007): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2006, URL:[ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/06/mip\\_2006.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/06/mip_2006.pdf), Abruf am 08.11.2007

# Anhang

## Anhang 1: Einflussfaktoren auf den Gründungsprozess

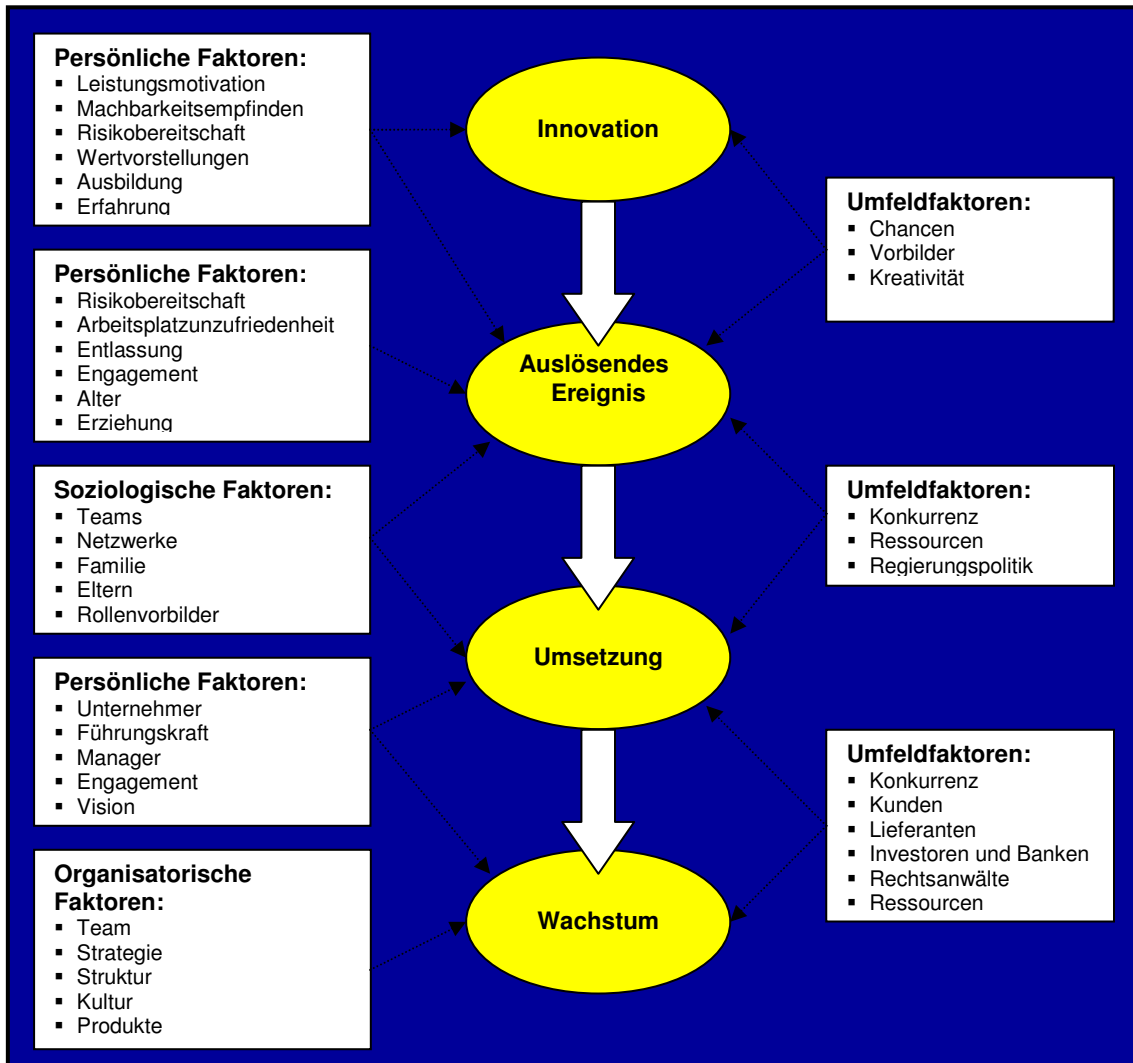


Abb. 30: Einflussfaktoren im Verlauf des Gründungsprozesses<sup>230</sup>

<sup>230</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bygrave (1997) S. 3.

## **Anhang 2: Übersicht über den Informationsbedarf<sup>231</sup>**

### **Markt-/Umfeldanalyse:**

- Zulieferer: Standorte, Leistungsfähigkeit, Lieferbedingungen, -konditionen, Zuverlässigkeit, Referenzkunden;
- Absatzmittler: Absatzvolumen, Reichweite, Marktanteil in der Zielgruppe;
- Konditionen und Bedingungen, Standorte, Attraktivität/Image, Angebotssortiment;
- Investoren: Standorte, Ansprechpartner, Investitionsfokus, min./max. Investitionsvolumen, unterstützende Leistungen, Erfahrung/Historie, Bedingungen/Konditionen, Netzwerk, Förderprogramme;
- Gesetzliche Regelungen und Bestimmungen (Bund, Länder, Gemeinden);
- Technologische, ökonomische oder sozialkulturellen Entwicklungen;
- Markteintrittsbarrieren

### **Kunden-/Zielgruppenanalyse:**

- Potentielle Nachfrager (Lead-User, Referenzkunden);
- Struktur von Kundengruppen und –segmenten (Attraktivität, Kaufkraft und Kaufhäufigkeit);
- Bedürfnisse und Probleme;
- Kaufverhalten und Kaufmotive;
- Relevante Kaufkriterien;
- Kundenanforderungen,
- Marktpotential, -Volumen, -Wachstum;
- Arbeitspotential und –Volumen;
- Potentieller Marktanteil;
- Preissensibilität und Zahlungsbereitschaft;
- Einkaufsstätten der Zielgruppe;
- Zufriedenheit mit aktuellem Angebot;
- Attraktivität des neuen Leistungsangebots (Nutzen, Vor-/Nachteile aus Kundensicht);
- Anwendungsprobleme, Verbesserungsvorschläge;
- Stärke der bisherigen Kundenbindung

---

<sup>231</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Jung (2004), S.64, Abb.3-5.

**Konkurrenzanalyse:**

- Identifizierung aktueller/potentieller Konkurrenten;
- Substitutionsmöglichkeiten, angrenzende Märkte;
- Angebotsstruktur (Produkteigenschaft, Merkmale);
- Marketingaktivitäten (Preispolitik, Werbung);
- Positionierung und Differenzierung;
- Absatzkanäle, Zulieferer, Standorte;
- Absatzmärkte und Zielgruppen;
- Marktanteile und Produktionskapazitäten;
- Situation auf internationalem Markt;
- Stärken und Schwächen, Wettbewerbsvorteile;
- Mögliche Reaktionen auf Markteintritt;
- Form und Intensität des Wettbewerbs;
- Gefahr der Vorwärts-/Rückwärtsintegration

### Anhang 3: Finanzbedarfsplan

Verwendung	Betrag in €	Zeitpunkt
<b>1. Investitionen</b> Grundstücke und Gebäude (incl. Erwerbsaufwand) Baumaßnahmen (incl. Planungsaufwand) Betriebs- und Geschäftsausstattung Einrichtung und Inbetriebnahme der Betriebsausstattung Labor-, Test- und Erprobungsausstattung DV- und Kommunikationsausstattung Büroeinrichtung, Lagereinrichtung Transportmittel (innerbetrieblich), Fahrzeuge		
<b>2. Investitionen (immateriell)</b> Patente, sonst. Schutzrechte DV-Lizenzen Sonstige Lizenzen		
<b>3. Finanzinvestitionen</b> Beteiligungen M&A- Projekte Kooperationen		
<b>4. Warenausstattung</b> Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe Halbfertige Waren, Fertigwaren Fremdbauteile Handelsware Verpackungsmaterialien Sonstige Bestände		
<b>5. Gründungsspezifische Ausgaben</b> Notar, Handelsregister Beratung, Gebühren, Gutachten Bisherige und sonst. Ausgaben		
<b>6. Markteinführungskosten</b> Markenfindung und -sicherung Markteinführung regional Markteinführung national Markteinführung international		
<b>7. Anlaufverluste</b> Quartal I Quartal II Quartal III Quartal IV Jahr 2		
<b>8. Liquiditätsreserve</b>		
<b>Gesamt-Finanzbedarf</b>		

Abb. 31: Mustergliederung eines Finanzbedarfsplans<sup>232</sup>

<sup>232</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Nathusius (2001), S. 134f.

## Anhang 4: Finanzierungsplan

Finanzierungsinstrument	Finanzgeber	Betrag in Euro	Zeitpunkt der Bereitstellung
<b>1. Langfristige Finanzmittel</b>			
1.1. Eigenkapital/eigenkapitalähnliche Mittel			
Gründereinlagen bar			
Gründereinlagen als Sacheinlagen			
Gründerdarlehen			
Externes Beteiligungskapital	VC Gesellschaft		
Mezzanine-Kapital	VC Gesellschaft		
Investitionszuschüsse	Landesförderamt		
Investitionszulagen	Finanzamt		
1.2. Fremdkapital			
ERP-Gründerdarlehen			
Bankkredite	Hausbank		
Privatkredite	Family&Friends		
<b>2. Kurzfristige Finanzmittel</b>			
Kontokorrentkredit	Hausbank		
Lieferantenkredit	Lieferant		
Kundenkredit	Kunde		
Privatkredite	Family&Friends		
<b>3. Sonderfinanzierungsformen</b>			
Leasing	Leasinggesellschaft		
Factoring	Factoringgesellschaft		
<b>Gesamtfinanzierungsmittel</b>			

Abb. 32: Mustergliederung eines Finanzierungsplans<sup>233</sup>

<sup>233</sup> Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Nathusius (2003), S. 71, Tab.10.

## Anhang 5: Liquiditätsplan

	<b>Monat 1 Sollwert in Euro</b>	<b>Monat 2 Sollwert in Euro</b>	<b>Monat n Sollwert in Euro</b>	<b>Gesamt Sollwert in Euro</b>
<b>Einnahmen</b>				
Bestand an flüssigen Mitteln				
Kasse, Bank, freie Kredite				
Zahlungseingänge von Kunden (Überschuss Vormonat)				
<b>Summe Einnahmen</b>				
<b>Ausgaben</b>				
Lohn, Gehalt, soziale Aufwendungen				
Zahlung an Lieferanten				
Bareinkäufe				
Einlösungen von Wechseln				
Tilgung von Krediten				
Zinsen				
Miete, Nebenkosten				
Versicherungen				
Steuern				
Privatentnahmen (Fehlbetrag Vormonat)				
<b>Summe Ausgaben</b>				
<b>Ergebnis</b>				
<b>Überschuss (+) / Fehlbetrag (-)</b>				

Abb. 33: Mustergliederung eines Liquiditätsplans<sup>234</sup>

<sup>234</sup> Eigene Darstellung.

## Anhang 6: Informationsblatt zur RFID-Karte



Abb. 34: Informationsblatt zu Werbezwecken<sup>235</sup>

<sup>235</sup> Quelle: Fotoarchiv der CircleSmartCard AG.

Ich versichere, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel sowie alle wörtlich und sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde noch keiner Kommission zur Prüfung vorgelegt und verletzt in keiner Weise Rechte Dritter.

---

Ort, Datum, Vor- und Zuname