

Existenzgründung

Erste Grundlagen und Herausforderungen

Dr. Uwe Lammers

Einleitung

Die Gründung eines eigenen Unternehmens ist hoch komplex. Sie erfordert umfangreiche wie belastbare Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie Vorarbeiten des jeweiligen Gründers, die sich weder verallgemeinern noch adäquat zusammenfassen oder isolieren lassen. Das reicht über persönliche Eigenschaften bis zu fachlichen Kompetenzen und dem Wissen um viele Rechtsnormen und Prozesse. Die gute Idee allein reicht noch lange nicht. Zudem muss sich der initiale Prozess generalisieren lassen und der Effekt dauerhaft reproduzierbar sein.

Im Ergebnis unterscheidet sich die Rolle des Gründers und Unternehmers in vielen Punkten entscheidend von der des abhängig Beschäftigten, eines privaten Haushalts oder von der eines Erfinders mit der guten Idee. Allein schon die Einschätzung und Perspektive des Marktgeschehens und Geschäftsfelds ist eine deutlich andere. Denn hier werden als Unternehmer eine Vielzahl an Dingen und Prozesse selbst verantwortet, die abhängig Beschäftigte nie berühren. Bereits vor der Gründung müssen viele Fragen wechselseitig geklärt sein, wie etwa die Wahl der geeigneten Rechtsform der Unternehmung, die mit dem Kapitalbedarf, der Finanzierung, der Steuerlast und Fragen der Haftung und möglicher Teilhaber sowie Arten und Pflichten der Buchführung korreliert. Handelt es sich also um eine Gründung einer Einzelperson, einer natürlichen oder juristischen Person und sind ggf. mehrere Personen involviert? Wie ist dann deren Rolle und Einfluss zu beurteilen? Wird darüber hinaus Personal benötigt oder nicht? Welche operativen und administrativen Aufgaben fallen im Unternehmen an und wie werden diese organisiert und finanziert? Werden Dienstleistungen extern eingekauft, wie etwa Reinigung oder Buchhaltung und Geschäftsführung oder durch den Gründer selbst erledigt? Benötigt man eigenes Personal? Wie wirkt sich das auf die Kostenstruktur, den Kapitalbedarf und die Vertragsbeziehungen aus? Sofern Personal beschäftigt wird, entstehen weitere Anschlussfragen, wie etwa Kenntnisse des Arbeitsrechts und der Sozialversicherung. Ist das Unternehmen publikationspflichtig oder nicht und auf welcher Grundlage? Weitere Fragen sind die des Standortes sowie geeigneter Räumlichkeiten samt Infrastruktur und Logistik, ergo Erreichbarkeit für Kunden und Lieferanten etc. Auch hier spielen gesetzliche, steuerliche und finanzielle Punkte wichtige Rollen, die vorab geklärt werden müssen. Gibt es ggf. weitere gesetzliche Anforderungen, die zwingend eingehalten werden müssen, wie etwa Hygienevorschriften? Eine angemessene Planung und Koordination sind unumgänglich, bevor überhaupt etwas gegründet wird, um ein frühes Scheitern oder die spätere Insolvenz zu verhindern.

Sind solche Fragen geklärt, stehen Fragen der Wirtschaftlichkeit und Rationalität an. Dazu gehören Fragen der Kalkulation, etwa von Preisen im Ein- und Verkauf, und der Löhne samt Aufwendungen und Erträge sowie der Ressourcensteuerung. Welche Produkte und Dienstleistungen werden überhaupt in welcher Form angeboten und eingekauft? Wie werden diese finanziert und vertrieben? Darüber hinaus sind Fragen des Bedarfs, Einsatz und der Verwendung von Technologien und Material bedeutsam. Welche Einnahmen sind daraus realistisch zu erwarten, und wie verteilen sich die Kosten auf jene Strukturen und umgekehrt? Hier ist zu beachten, dass Einnahmen, Umsätze und Überschüsse keineswegs mit

Gewinnen zu verwechseln sind und umgekehrt, da zunächst über die Einnahmen erst alle übrigen Verpflichtungen bedient werden müssen, um schlussendlich Gewinne zu erwirtschaften. Buchhalterische Gewinne sind zudem nicht mit Überschüssen und den Kosten der eigenen Lebensführung zu verwechseln. Auch die Frage der Rücklagen ist hier von existenzieller Bedeutung, um erste Anlaufschwierigkeiten oder Ausfälle, Steuern und Urlaub etc. ausgleichen zu können.

Hier tauchen erste Fragen der Kostentheorie auf. Populär und nicht unberechtigt ist zwar, die Ausgaben primär über die Einnahmen zu finanzieren und ggf. zu versuchen, die Einnahmen und Umsätze zu erhöhen. Im Gegensatz dazu steht die Kostentheorie, die ein näheres Verständnis ermöglicht, wie sich diese Kosten und Ausgaben überhaupt darstellen und auf Einnahmen auswirken. Hier tauchen dann erste Aspekte einer kaufmännischen Rechnung auf, wie etwa Skaleneffekte, ihre Erträge und der Wirtschaftlichkeit und Rationalität einzelner Schritte.

Aus der Vielzahl solcher Entscheidungen leiten sich verschiedene Gabel- und Filterfragen ab, die das gesamte Geschehen in jeweils eine andere Richtung leiten und eine eigene Realität erzeugen oder negieren. Ebenso ergeben sich aus den weiteren Entscheidungen Hebel- und Brückeneffekte hinsichtlich der Finanzierung und der Kosten und Einnahmen.

Abschließend spielen persönliche Aspekte der Gründer eine enorme Rolle. Hier sind neben Fragen der Fachlichkeit allen voran die persönliche Belastbarkeit und Motivation genannt. Dazu gehört die Frage der Unterstützung durch das private Umfeld, und auch der finanzielle Aspekt der Liquidität und Bonität eines Gründers und der Unternehmung sind von enormer Bedeutung, da sie letztlich darüber entscheiden, ob Kredite, Finanzierungen, Investitionen und Förderungen am Kapitalmarkt gewährt werden und wie tragfähig die Unternehmung letztlich ist, wann sie tatsächlich Gewinne erwirtschaftet. Daraus resultieren verschiedene Risiken.

Hintergründe und Zusammenhänge

1 Trend

Laut KfW Gründungsmonitor 2022 liegen Gründungen in Deutschland im Trend. Sowohl mehr Jüngere (18 – 29, 30 – 39jährige) als auch Frauen gründen (wieder) deutlich mehr. Das gilt ebenso für Voll- und Teilzeitgründungen. 2021 haben 607.000 Menschen in Deutschland diesen Schritt vollzogen. Das war ein Anstieg um 13 %. Hier zeichnet sich auch ein Trend der digitalen und internetbasierten Gründungen ab, bei denen die Kunden überwiegend oder ausschließlich digitale Technologien und das Internet nutzen müssen, um ein Angebot wahrnehmen zu können. Dabei nimmt die Zahl Gründungen aufgrund mangelnder beruflicher Alternativen jedoch ab. Eher dominieren günstige Gelegenheiten, auch wenn sich hier eine Symbiose aus beidem, mangelnde Alternativen und die günstige Gelegenheit, abzeichnet.

In Hamburg wurden 2022 insgesamt 15.955 Gewerbe neu gegründet. Mit Abstand dominieren im Hamburger Gründungsgeschehen die Einzelunternehmungen, also hauptsächlich die Form des Kaufmanns (u.a. Kleingewerbetreibender oder Freiberufler) mit ca. 12.000 Fällen. Diese Form kann sowohl Mitarbeiter beschäftigen wie auch als Solounternehmer auftreten. Abgesehen von den unterschiedlichen Rechtsformen (etwa ein Dutzend Optionen) lässt sich derzeit eine Zunahme der Neugründungen im Nebenerwerb in Hamburg insgesamt feststellen. Das sind Unternehmungen, die nicht ausschließlich von ihrer Tätigkeit leben (müssen) und weitere Einkommen generieren. Grundsätzlich lässt sich jede Aufgabe in unternehmerischer Verantwortung übernehmen und organisieren. Dennoch liegen bei vielen Gründungen oft die gleichen Probleme vor.

2 Probleme einer Gründung und laufender Unternehmungen

Als typisches Problem wird seitens der KfW die Bedeutung von Sachmitteln und Kapital genannt, die sich oft nicht oder nur schwer realisieren lassen. Finanzierungsschwierigkeiten traten so bei jeder zehnten Existenzgründung auf. Auch das finanzielle Risiko ist tendenziell hoch bei Gründungen, wenngleich das stets vom Einzelfall selbst abhängt. Ein weiterer Grund ist die oft zitierte Bürokratie, wenngleich das laut KfW rückläufig sei. Hauptgrund bleiben die Finanzen, sowohl zur privaten Lebensführung als auch zur Absicherung der Geschäftstätigkeit. Es überrascht nicht, dass grob die Hälfte der Neugründungen aufgrund finanzieller Schwierigkeiten abgebrochen wird oder neue Gründer im weiteren Verlauf ihrer Unternehmen in ernste Schwierigkeiten bringt.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass Kostentheorie und Kostenrechnung (Controlling) sowie allgemeine Grundlagen der Ökonomie und Betriebswirtschaft sowie kaufmännische Kenntnisse bei Anfängern wie auch bei Etablierten häufig unbekannt sind. Eher dominieren Vermutungen, Hoffnungen und Annahmen anekdotischer Evidenz, es werde sich schon alles bessern und quasi von selbst ergeben, wenn sich die äußeren Bedingungen ändern. Preise, Kosten, Angebot und Nachfrage entstehen aber nicht einfach, sondern werden von Akteuren generiert. Vielfach zeichnet sich dennoch ab, dass sie als äußere Bedrohung wahrgenommen werden, ohne selbst Einfluss darauf zu haben. Unternehmerische Tätigkeit setzt aber genau das voraus. Sozialwissenschaftliche Untersuchungen belegen regelmäßig, dass Bürger und Akteure kaum über belastbare Kenntnisse der Ökonomie verfügen.

Die Erstellung eines elaborierten Business- und insbesondere des Finanzplans stellt somit auch erfahrene Gründer und etablierte Professionelle immer wieder vor Herausforderungen, da die Anforderungen komplex sind. Pauschale Ableitungen und Blanko-Vorlagen aus dem Internet (u.ä.) sind in der Regel wenig hilfreich. Sinnvoller wäre es, sich an professionelle Anbieter zu wenden, etwa die Gründungswerkstatt der Handelskammer Hamburg, um auch belastbare und valide Daten zu erhalten.

Weitere übliche Probleme sind mangelhafte Planungen und Umsetzungen der Gründer, die ein Vorhaben insgesamt zu optimistisch einschätzen, ohne Risiken real abzuschätzen oder gar wahrzunehmen. Das reicht von Zahlungsausfällen der Kunden und gegenüber Lieferanten über die Streuung und Verteilung der Risiken und Akquise neuer Kunden bis zur falschen Einschätzung der Konkurrenz am Markt und schließlich den langen Laufzeiten einer Finanzierung und Zahlung. Bis sich eine Interaktion tatsächlich als Gewinn ablesen lässt, vergeht viel Zeit. Viel Zeit verbringt man mit der Einwerbung neuer Aufträge und Geschäftsfelder. Darüber hinaus spielt die Verbreitung eine enorme Rolle. Wer nicht wirbt und keine ausreichenden Mittel für Werbung hat, stirbt. Auch, wer seine Zielgruppen aufgrund falscher Werbung nicht erreicht und die falschen Kanäle wählt, steht vor enormen Schwierigkeiten. Mangelnde Professionalität zeigt sich auch häufig im Umgang mit Fördermitteln, die entweder völlig unbekannt sind oder falsch beantragt werden. Viele vergessen zudem, dass einige Steuerarten erst im Folgejahr bezahlt werden müssen. Wer hier keine Rücklagen bildet, gerät in die Steuerfalle und riskiert die Insolvenz ergo Zahlungsunfähigkeit und damit letztlich der Schließung des Unternehmens – mit fatalen Folgen. Denn die Verbindlichkeiten bleiben auch nach einer Insolvenz weiterhin bestehen. Abschließend stellen Beratungsresistenz und Ignoranz gegenüber den akuten Fragen ein enormes Problem dar. Selbst, wer in seiner Profession fachlich hoch qualifiziert ist und kaufmännische Kenntnisse aufweist, ist nicht auf alle Fragen der Existenzgründung und eines Unternehmens vorbereitet.

3 Konkurrenz und Vielfalt der Anbieter

Traditionell gibt es hinsichtlich der Gründungsberatung eine große Bandbreite an diversen Anbietern mit unterschiedlichen Profilen und Angeboten unterschiedlicher Qualität. Diese reichen von den Handelskammern über den TÜV Rheinland bis zu Fernhochschulen und zahllosen Online-Angeboten, wie Websites mit ersten Informationen oder auch kompletten Online-Kursen. Die Laufzeit der Angebote variiert vom einmaligen Lesen über Tageskurse und 2 bis zu mehr als 12 Monaten an Fernhochschulen. Kosten und Finanzierungen reichen vom kostenlosen Angebot diverser Websites und der IHK bis zum AVGS einiger Träger bis zu ca. >2.000 € für Fernhochschulen.

Aufgrund der großen Varianz, Konkurrenz, Kollaboration und Koexistenz der Anbieter bietet sich eine erste Annäherung an, die Grundlagen vermittelt, um eine erste Orientierung und Einschätzung der bevorstehenden Gründung vornehmen zu können, respektive die Idee auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen. Kandidaten können dann auch ergänzende externe Angebote wahrnehmen. Denn hier zeigt sich erstens, dass viele potenzielle Gründer ernste Schwierigkeiten haben, die Grundvoraussetzungen ihrer eigenen Idee adäquat zu erfassen und zu formulieren, um entsprechende Ableitungen zu bilden. Zweitens wird das Angebot nur als Einstieg verstanden und kann auch bei längerer Laufzeit keine eigene Auseinandersetzung mit der eigenen Gründung ersetzen oder vollumfänglich begleiten. Das Kursangebot soll daher potenzielle Gründer und auch Kandidaten in der Anfangsphase sowie im weiteren Verlauf ihrer Unternehmung unterstützen, diesen Schritt näher zu erfassen, einzuordnen und zu verstehen, um geeignete Handlungsoptionen zu erhalten. Methode ist das forschende Lernen, indem sich die Teilnehmer ihren persönlichen Gegenstand durch Fragen selbst erarbeiten und fachlich angeleitet werden.