

IWW –Studienprogramm

Aufbaustudium

Modul XIV

Gründungscontrolling

von

Univ.-Prof. Dr. habil Thomas Hering

Modul: Gründungscontrolling**Autor: Univ.-Prof. Dr. habil. Thomas Hering****Inhaltsangabe:**

Das Modul „Gründungscontrolling“ ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden einleitend die zentralen Begriffe erklärt und anschließend die institutionellen Rahmenbedingungen von Gründung und Nachfolge skizziert. Den Schwerpunkt dieses Teils bilden die methodischen Grundlagen, die sich aus den Bereichen Investitionstheorie und der darauf aufbauenden Unternehmensbewertung (als investitionstheoretische Grenzpreisfindung) zusammensetzen. Die Investitionsrechnung bildet das Fundament für die Unternehmensgründung (gründen heißt finanzwirtschaftlich: Geld investieren), die Unternehmensbewertung dient als methodische Grundlage für die Unternehmensnachfolge (Alteigentümer und Nachfolger stehen vor einem Bewertungsproblem).

Im Mittelpunkt des zweiten Teils stehen zum einen der Wissenserwerb im Bereich der Unternehmensgründung und zum anderen die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Gründungskompetenz. Daher werden in einem Grundlagenkapitel zunächst die zentralen Merkmale der Gründung dargestellt und in den anschließenden Kapiteln die Besonderheiten der betriebswirtschaftlichen Gründungslehre hervorgehoben.

Aufbauend auf den Ausführungen zur Unternehmensgründung werden im dritten Teil die betriebswirtschaftlichen Problemdimensionen des Nachfolgeprozesses herausgearbeitet, wobei vor allem auf die Bedeutung von Nachfolgeentscheidung, Wahl der Nachfolgeform und Nachfolgegestaltung eingegangen wird. Im Rahmen der Nachfolgeplanung werden die Strukturdefekte der Nachfolge thematisiert und mögliche heuristische Lösungsstrategien aufgezeigt.

Gliederung:**Teil I – Grundlagen****1 Einführung****2 Institutionelle Grundlagen**

2.1 Darstellung und Analyse der Rechtsformalternativen im Rahmen der Aufbaugründung

2.2 Darstellung und Analyse der Rechtsformalternativen im Rahmen der Übernahmegründung

2.2.1 Die Sicht des Neuunternehmers

2.2.2 Die Sicht des Altunternehmers

3 Methodische Grundlagen

- 3.1 Grundlagen der Investitionstheorie
- 3.2 Wirtschaftlichkeitsrechnung
- 3.3 Unternehmensbewertung

Teil II – Unternehmensgründung

1 Grundlagen der Unternehmensgründung

- 1.1 Formen der Unternehmensgründung
- 1.2 Phasen des Gründungsprozesses
- 1.3 Probleme der Gründungsstatistik
- 1.4 Zentrale Unternehmerfunktionen

2 Besonderheiten der Gründungsplanung

- 2.1 Planungsmerkmale
- 2.2 Planungsprozeß
- 2.3 Geschäftsplan

3 Besonderheiten der Gründungsfinanzierung

- 3.1 Konzeptionelle Perspektiven
- 3.2 Gründungsspezifischer Finanzierungsbedarf
- 3.3 Gründungsspezifische Finanzierungsquellen
 - 3.3.1 Überblick
 - 3.3.2 Risikokapital
- 3.4 Gründungsspezifisches Finanzierungsrisiko
- 3.5 Phasenbezogene Gesamtbetrachtung der Gründungsfinanzierung

Teil III – Unternehmensnachfolge

1 Der Prozeß der Unternehmensnachfolge

- 1.1 Zielfindung
- 1.2 Entscheidung für die Unternehmensnachfolge
- 1.3 Entscheidung für die Nachfolgeform
 - 1.3.1 Bedeutung der Nachfolgeform
 - 1.3.2 Unentgeltliche Übertragung des Unternehmens
 - 1.3.3 Entgeltliche Übertragung des Unternehmen
 - 1.3.4 Komplexität der Rechtsformwahl
- 1.4 Entscheidung für die Nachfolgegestaltung

2 Heuristische Nachfolgeplanung

- 2.1 Die Nachfolge als strukturdefektes Planungsproblem
- 2.2 Konsequenzen für die Nachfolgeplanung
- 2.3 Nachfolgestrategien
 - 2.3.1 Basisstrategien der Unternehmensnachfolge
 - 2.3.2 Kombinativstrategien der Unternehmensnachfolge
 - 2.3.3 Strategiewahl des Unternehmenseigners

Lehrziele zu Teil I:

Die Grundlagen bilden den **ersten Teil** des Moduls und gliedern sich nach einer Einführung in zwei thematische Blöcke, die institutionellen und die methodischen Grundlagen der Unternehmensgründung und -nachfolge.

Nach der gründlichen Bearbeitung von **Kapitel 1** sollen Sie die Bedeutung der Termini Controlling, Unternehmensgründung und -nachfolge sowie die Beziehungen zwischen diesen kennen. Dabei sollen Sie insbesondere

- den Tätigkeitsbereich des Controllings beschreiben und
- den Terminus Unternehmensgründung aus dem Begriff des Unternehmens nach GUTENBERG herleiten können sowie
- Aufbau- und Übernahmegründung unterscheiden und in den Zusammenhang des Unternehmenslebenszyklusses einordnen können.

In **Kapitel 2** wird Ihnen ein Einblick in die institutionellen Grundlagen der Unternehmensgründung und -nachfolge gegeben. Nach der aufmerksamen Lektüre sollen Sie die möglichen Varianten des „Rechtskleids“ des Unternehmens kennen und insbesondere in der Lage sein,

- die wesentlichen Entscheidungskriterien bei der Rechtsformwahl zu erklären und
- die rechtlichen Haftungskonsequenzen des Übernahmegründers und des Altunternehmers beim Kauf/Verkauf eines Gesellschaftsanteils darstellen.

Nachdem Sie **Kapitel 3** gründlich durchgearbeitet haben, sollen Sie sich mit den Grundzügen von Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung vertraut gemacht haben. Das Studium soll Sie insbesondere in die Lage versetzen,

- grundlegende Begriffe und Verfahren der Unternehmensbewertung und Investitionsrechnung anzuwenden und
- die zentralen Merkmale der funktionalen Unternehmensbewertung zu erklären.

Lehrziele zu Teil II:

Die Unternehmensgründung bildet den **zweiten Teil** des Moduls „Gründungscontrolling“ und baut auf den vorangegangenen Ausführungen auf. Im Mittelpunkt dieses Teils stehen zum einen der Wissenserwerb im Bereich der Unternehmensgründung und zum anderen die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Gründungskompetenz. Daher werden in einem Grundlagenkapitel zunächst die zentralen Merkmale der Gründung dargestellt und in den anschlie-

ßenden Kapiteln die Besonderheiten der betriebswirtschaftlichen Gründungslehre hervorgehoben.

Nach der aufmerksamen Lektüre von **Kapitel 1** sollen Sie mit den Grundlagen der Unternehmensgründung vertraut sein. Dabei sollen Sie insbesondere in der Lage sein,

- Unternehmensgründungen anhand geeigneter Kennzeichen zu systematisieren und
- den Gründungsprozeß, bestehend aus Vorgründungs-, Gründungs-, Frühentwicklungs-, Amortisations- und Expansionsphase, darzulegen.

In **Kapitel 2** werden gründungsspezifische Planungsmerkmale, die aus den strukturellen Besonderheiten neu gegründeter Unternehmen resultieren, dargestellt. Nach der gründlichen Bearbeitung sollen Sie insbesondere

- die durch die Größen- und die Altersdimension bedingten typischen Gestaltungsmerkmale von Gründungen erklären können,
- das Phasenmodell der Gründung auf den Prozeß der Gründungsplanung übertragen können und
- mit den Funktionen und den Grundbausteinen eines Geschäftsplans vertraut sein.

In **Kapitel 3** werden die Besonderheiten der Gründungsfinanzierung erläutert, wobei auf Finanzierungsbedarf, Finanzierungsquellen und Finanzierungsrisiko eingegangen wird. Nach gründlicher Lektüre sollen Sie in der Lage sein,

- den Bezug des Finanzierungsbedarfs von Unternehmensgründungen zur jeweiligen Gründungsphase zu erkennen,
- besondere Merkmale sowie Verfahren und Formen der Risikokapitalfinanzierung beschreiben können und
- die Merkmale der Gründungsfinanzierung einem zeitlichen Ablauf zuordnen können.

Lehrziele zu Teil III:

Die Unternehmensnachfolge bildet den **dritten Teil** des Moduls „Gründungscontrolling“. Sie stellt aufgrund der Verflechtung unterschiedlichster Teildisziplinen eine außerordentlich komplexe und vielschichtige betriebswirtschaftliche Fragestellung dar, deren Lösung eines breiten wirtschaftswissenschaftlichen Sachverstands und eingehender theoretischer Methodenkenntnis bedarf. Der dritte Teil versucht Sie mit dem notwendigen theoretischen Rüstzeug auszustatten, um Ihnen auf der Basis wissenschaftlich fundierter Kenntnisse eine zweckmäßige Analyse und Lösung praktischer Nachfolgeprobleme zu ermöglichen. Inhaltlich gliedert er sich in zwei Kapitel, den Prozeß der Unternehmensnachfolge und ihre Planung.

In **Kapitel 1** werden die Charakteristika der vier Phasen des Nachfolgeprozesses, die Zielfindung, die Nachfolgeentscheidung, die Formentscheidung und die Gestaltungsentscheidung, dargestellt. Im einzelnen sollen Sie nach aufmerksamer Lektüre in der Lage sein,

- die Problemkomplexe des Nachfolgeprozesses zu thematisieren,
- die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Vererbung, Schenkung und Stiftung als unentgeltliche Übertragungsformen aufzeigen können,
- die Grundzüge des Verkaufs als entgeltliche Übertragung skizzieren können und
- die Zielabhängigkeit der Nachfolgegestaltung zu erklären und das Gestaltungsproblem zu systematisieren.

In **Kapitel 2** werden die Problembereiche der Nachfolgeplanung skizziert, die Lösung des Planungsproblems mittels heuristischer Strategien aufgezeigt und die Bedeutung der Strategiewahl dargestellt. Nach gründlicher Lektüre sollen Sie in der Lage sein,

- Heuristiken zur Lösung des strukturdefekten Planungsproblems anzuwenden und
- die Möglichkeiten heuristischer Strategien im Rahmen der Nachfolgeplanung anhand verschiedener Kriterien zu differenzieren.

Textmuster (aus Teil II, Abschnitt 1.2)

1.2 Phasen des Gründungsprozesses

Phaseneinteilung des
Gründungsprozesses

Neben der Unterscheidung verschiedener Gründungsformen kann eine Differenzierung der Gründung zudem aus der in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchlichen prozessual ausgerichteten Perspektive erfolgen. Demnach kann dann der Vorgang jeder Unternehmensgründung prinzipiell in verschiedene *Gründungsphasen* unterteilt werden. Diese sind anhand geeigneter ökonomischer Kriterien, wie Umsatz, Gewinn etc. voneinander abgrenzbar. Selbstverständlich besitzt ein derartiges Phasenschema nur idealtypischen Charakter, so daß eine Trennung zwischen den einzelnen Stadien einer Unternehmensgründung im konkreten Anwendungsfall nur in Grundzügen und mit Einschränkungen möglich sein wird. Auch läßt sich die Dauer eines solchen Gründungsprozesses nicht verallgemeinern und variiert vor allem aufgrund unternehmensspezifischer Gegebenheiten genauso wie aufgrund branchenbezogener Umstände. Üblicherweise erstreckt sich der gesamte Ablauf aber über einen Zeitraum von insgesamt mehreren Jahren.

Hinsichtlich des relevanten Zeithorizontes der einzelnen Stadien im Gründungsprozeß gibt sich die einschlägige Literatur nicht immer einheitlich. Dennoch kann ein gewisser Grundkonsens zum Vorgang der Gründung festgestellt werden, der es zweckmäßig erscheinen läßt, zwischen fünf aufeinander folgenden Gründungsphasen zu differenzieren:

- *Vorgründungsphase* als der dem eigentlichen Gründungsakt vorgelagerte Zeitraum: Ganz am Anfang dieser Vorbereitungsphase kommt es zunächst zu einer eher unspezifischen und visionären Auseinandersetzung mit der geplanten Unternehmensgründung und ihren Chancen und Risiken. Eine inhaltliche Konkretisierung der hierbei getroffenen Vorüberlegungen, etwa hinsichtlich der Produktidee oder der Analyse möglicher Absatzmärkte, findet anschließend statt. Am Ende der Vorgründungsphase liegt normalerweise bereits ein umfassendes Unternehmenskonzept vor, welches konkrete Aussagen etwa zur vorgesehenen Rechtsform, zum Standort, zur Finanzierung und ähnlichen Sachverhalten beinhaltet.
- *Gründungsphase* als derjenige Zeitabschnitt, welcher die tatsächliche förmliche Unternehmensgründung umfaßt: Er beinhaltet jedoch nicht nur den juristischen Gründungsakt, sondern typischerweise auch die Bereitstellung erster Produktionsfaktoren. Des weiteren erfolgen in dieser Phase auch der organisatorisch-institutionelle Aufbau des Unternehmens, die Anbahnung von Kontakten zu Lieferanten und möglichen künftigen Kunden sowie die Entwicklung des (innovativen) Produktes. Vor allem in technikorientierten Branchen gelingt es jedoch nicht immer, diesen Entwicklungsprozeß bis zur vollständigen Marktreife des Produktes bereits während dieser Zeit erfolgreich abzuschließen.

- *Frühentwicklungsphase* als das Stadium im Gründungsprozeß eines Unternehmens, welches sich an die eigentliche Gründungsphase anschließt: Betriebswirtschaftlich läßt sich diese Periode hauptsächlich durch den Abschluß der Entwicklungstätigkeit und den Beginn der Produktion wie auch durch die Markteinführung und erste Verkaufserfolge der entsprechenden Produkte beschreiben.
- *Amortisationsphase*, zeitlicher Abschnitt, der mit dem Überschreiten der Gewinnschwelle beginnt und durch einen stetigen Ausbau des Produktions- und Vertriebssystems charakterisiert ist: Bei zunehmendem Markterfolg übertreffen während dieser Phase erstmals die kumulierten Einzahlungen die kumulierten Auszahlungen, und es kommt in der Folge auch finanzwirtschaftlich zur verzinsten Rückgewinnung der investierten Mittel.
- *Expansionsphase*, Zeitraum, der sich an die Amortisationsphase anschließt und am Ende des Prozesses einer Unternehmensgründung steht: Bei andauerndem Markterfolg und kontinuierlichen Unternehmensgewinnen steigt nicht nur das Unternehmensvermögen, häufig gelingen gleichzeitig eine Ausweitung des Produktangebotes und eine Erschließung neuer Absatzmärkte. Dieser ersten Expansionsphase können weitere Expansions- bzw. Wachstumsphasen, aber auch Stagnations- und Schrumpfungsphasen folgen, die jedoch nicht mehr dem Gründungsprozeß zurechenbar sind, sondern Bestandteile späterer Abschnitte im Lebenszyklus eines Unternehmens bilden.

Übungsaufgabe 1.01

Erläutern Sie das betriebswirtschaftlich wesentliche Merkmal, durch welches sich die Amortisationsphase von der vorgeschalteten Frühentwicklungsphase im Prozeß der Unternehmensgründung abgrenzen läßt!

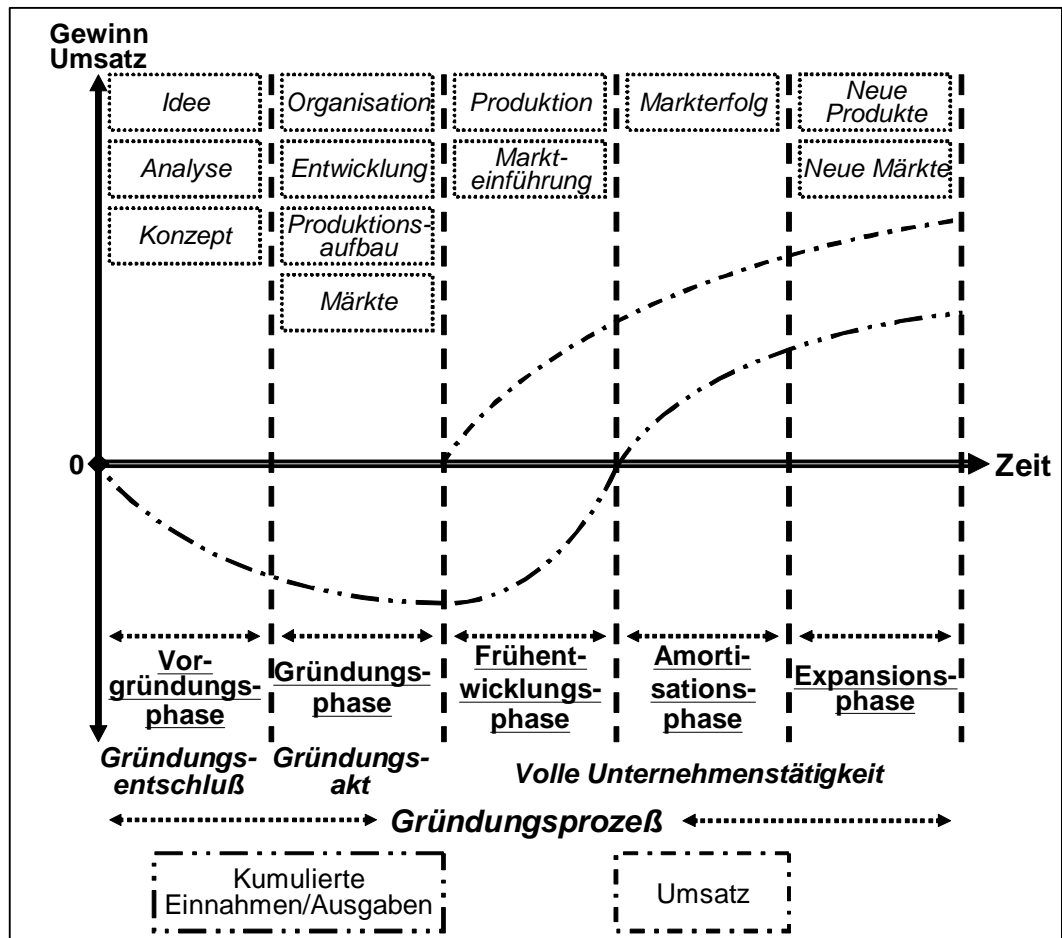


Abb. 1.01: Prozeß der Unternehmensgründung

Phasenkonzept des Gründungsprozesses

Abb. 1.01 zeigt dieses Phasenmodell für den zeitlichen Ablauf des Gründungsprozesses eines Unternehmens in einer zusammenfassenden und idealisierenden Darstellung. Letzterer Sachverhalt bedingt allerdings im Hinblick auf die beiden in die Graphik eingefügten Kurven, welche sowohl den Verlauf der kumulierten Einnahmen/Ausgaben als auch den Verlauf der Umsatzentwicklung betreffen, eine stark vereinfachende und unvermeidlich pauschalierende Skizzierung sowie Schematisierung der phasenbezogenen Vorgänge beim Gründungsprozeß.

Entwicklungspfade eines Unternehmens

Die zeitliche Dimension der Unternehmensgründung und -entwicklung zeigt sich jedoch nicht nur in der Phaseneinteilung des Gründungsprozesses. Wenn man diesen Zeitaspekt darüber hinaus mit dem Aspekt der Unternehmensgröße verknüpft, ergibt sich die Möglichkeit, verschiedene Entwicklungspfade neu gegründeter Unternehmen zu beschreiben. Nachstehende Abb. 1.02 verdeutlicht diesen Sachverhalt ebenfalls im Rahmen einer graphischen Darstellung:

Die zeitliche Dimension der Unternehmensgründung und -entwicklung zeigt sich jedoch nicht nur in der Phaseneinteilung des Gründungsprozesses. Wenn man diesen Zeitaspekt darüber hinaus mit dem Aspekt der Unternehmensgröße verknüpft, ergibt sich die Möglichkeit, verschiedene Entwicklungspfade neu gegründeter Unternehmen zu beschreiben. Nachstehende Abb. 1.02 verdeutlicht diesen Sachverhalt ebenfalls im Rahmen einer graphischen Darstellung:

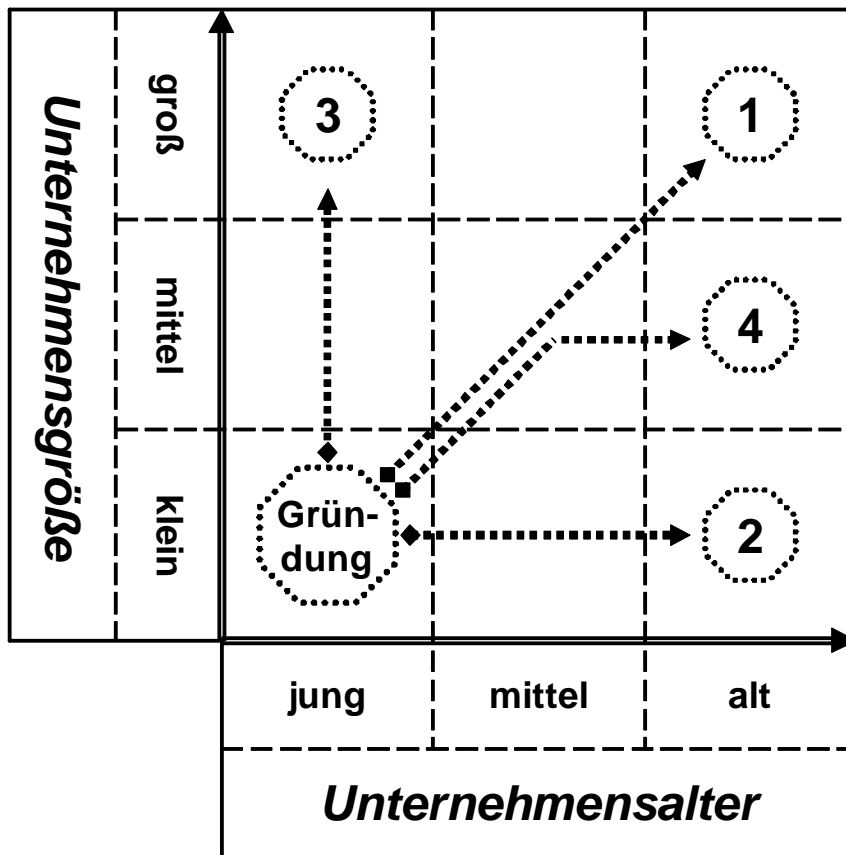


Abb. 1.02: Verschiedene Entwicklungspfade von Unternehmensgründungen in Anlehnung an SZYPERSKI/NATHUSIUS

Im Ausgangspunkt der Betrachtung, bei oder kurz nach dem Gründungsakt, handelt es sich idealtypisch um ein sowohl junges als auch gleichzeitig kleines Unternehmen. Entwicklungspfad 1 gibt hierbei sozusagen den „klassischen Standardverlauf“ einer Unternehmensentwicklung wieder, wonach das Unternehmen mit zunehmender Bestehensdauer kontinuierlich wächst und dann in einer fortgeschrittenen Phase seines Lebenszyklus später zum Großunternehmen wird. Dagegen stellt Entwicklungslinie 2 eine Situation dar, in der es während des gesamten Zeitablaufs kaum zu einem Unternehmenswachstum kommt. Genau die gegenteilige Entwicklungstendenz wird hingegen durch Pfad 3 aufgezeigt. Bereits unmittelbar im Anschluß an die Gründung findet in diesem Fall eine deutliche Größenzunahme statt, so daß als Folge davon das junge Unternehmen sehr schnell an die Gruppe der Großunternehmen herangeführt wird. Entwicklungspfad 4 steht schließlich im Kontext von Abb. 1.02 sozusagen als Platzhalter für den Umstand, daß abgesehen von den durch die Pfade 1 bis 3 symbolisierten idealtypischen Verläufen selbstverständlich noch weitere Entwicklungslinien eines Unterneh-

mens auftreten können, die sich als Zwischenpositionen im Rahmen der obigen Graphik deuten lassen. Nicht eingezeichnet ist die Möglichkeit, daß der Pfad unabhängig von Alter und Größe zum Ableben des Unternehmens – etwa durch Insolvenz, Zerschlagung, Fusion – führt.