

Wolfgang P. Jenewein  
Helmut Dinger

ERFOLGSGESCHICHTEN  
SELBER SCHREIBEN

Unternehmer,  
die es geschafft haben



Carl Hanser Verlag München Wien

# INHALTSVERZEICHNIS

TEIL A WEGWEISENDE VORSCHAU . . . . .	1
<b>Der Gründungsgenerator - eine einführende Betrachtung</b> <i>von Wolfgang P. Jenewein, Helmut Dinger.</i> . . . . .	<b>3</b>
Das Persönlichkeitsprofil des Existenzgründers. . . . .	6
Der unumstößliche Wille, es zu schaffen. . . . .	7
Neues schaffen. . . . .	7
Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. . . . .	8
Visionsgläubigkeit als Voraussetzung?. . . . .	8
Offenheit und Sensibilität . . . . .	9
Sozialkompetenz. . . . .	9
Intuition. . . . .	10
Pragmatismus. . . . .	11
Improvisationsfähigkeit. . . . .	12
Die Geschäftsidee . . . . .	13
Unternehmensgründung im Spannungsfeld von Zufall, Glück und Planbarkeit . . . . .	16
Kundenbedürfnisse und Standortwahl. . . . .	17
Der richtige Zeitpunkt . . . . .	19
Der Business-Plan als Steuerungs- und Kommunikationsinstrument . . . . .	20
Finanzierung und Fördermittel. . . . .	21
Wieviel Fremdkapital?. . . . .	22
Die Auswahl der "richtigen" Bank. . . . .	22
Der Kreditsuchende auf dem Prüfstand. . . . .	23
Fördermittel - gewußt wo. . . . .	23
Das Netzwerk der sozialen Beziehungen. . . . .	24
Wachstum oder Zufriedenheit mit dem Erreichten. . . . .	25
Schlußbemerkung . . . . .	26

TEIL B VON DER IDEE ZUM UNTERNEHMEN - ERFOLGSGESCHICHTEN VON UNTERNEHMENSGRÜNDERN. . . . .	27
Vieles ist einfach so gekommen von <i>Theo Lieven, Vobis AG</i> . . . . .	29
Die Vorgeschichte. . . . .	29
Zehn Jahre Krisenmanagement. . . . .	32
Vom Umgang mit Beratern. . . . .	35
Vom Umgang mit Banken und dem Lagerbestand. . . . .	35
Wachstum durch Zufall. . . . .	37
Vom Umgang mit der Wahrheit. . . . .	38
Vom Umgang mit den Mitarbeitern. . . . .	40
Vom Umgang mit Kunden und Lieferanten. . . . .	41
Gründung - Wachstum - Höhepunkt - und dann?. . . . .	42
 Erfolgsrezept Öko-Ethik von <i>Anita Roddick, The Body Shop</i> . . . . .	45
Die Geschäftsidee: Kosmetik in billigen Plastiktopfen. . . . .	45
Eine Unternehmensphilosophie entsteht. . . . .	45
Ausbildung ist kein Erfolgsfaktor. . . . .	46
Die Spielregeln der Kapitalgeber. . . . .	47
Ein Marketingkonzept aus Zufällen geboren. . . . .	48
Erfolgsfaktoren der ersten Stunde. . . . .	50
Mein angeblich größter Fehler. . . . .	50
Mit Franchising auf schnellem Expansionskurs. . . . .	51
Corporate Design. . . . .	52
Kampagnen als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung. . . . .	52
Wo wir stehen und wohin wir gehen. . . . .	54
 Unternehmensgründung ist ein Abenteuerspielplatz für Erwachsene von <i>Klaus Kobjoll, Landhotel Schindlerhof</i> . . . . .	57
Wie alles begann. . . . .	57
Die Vorbereitungs- und Aufbauphase. . . . .	58
Vom Umgang mit Lieferanten, Banken und Vermietern. . . . .	59
In unserer Gesellschaft ist der Schuldner immer der Gewinner!. . . . .	61
Armut heißt auch arm an Mut sein! Und das Risiko ist die Bugwelle für den Erfolg. . . . .	62
Das Leitbild und unsere Vision, bzw. was steckt dahinter?. . . . .	63
Zu allererst Freiheit!. . . . .	64

Zum Zweiten ist es Freude! . . . . . 64  
 Die Sinn-Vision im Leben meiner Frau ist Harmonie! . . . . . 64  
 Zentrale Erfolgsfaktoren meines Unternehmertums. . . . . 65  
 Heute und morgen. . . . . 67  
 Lessons learned. . . . . 67

**Träume wurden Wirklichkeit**

von Erich J. Lejeune, CE Consumer Electronic AG. . . . . 71  
 Startbedingungen. . . . . 71  
     Die ersten Schritte. . . . . 72  
     Erste Erfolge. . . . . 73  
 Karriere-Achterbahn. . . . . 74  
 Start vom Nullpunkt. . . . . 75  
 Der richtige Partner. . . . . 76  
 Der Umweg zum Ziel. . . . . 77  
 Begegnung mit der Globalität. . . . . 78  
 Der Lebenspartner zum Erfolg. . . . . 79  
 ce - worldwide. . . . . 79  
 Eine Idee setzt sich durch. . . . . 80  
 Motivation und Kommunikation als zentrale Erfolgsgrößen . . . . . 81  
 Ein gewaltiger Schritt in die Zukunft. . . . . 82

**Jenseits der Grenzen**

von Jürgen Höller, MultiUnternehmer und Motivationskünstler. . . . . 85  
 1. Erfolgsgrundsatz: Alles was Du wirklich willst erhältst Du. . . . . 86  
 2. Erfolgsgrundsatz: Eine Strategie finden und umsetzen,  
     um das Ziel zu erreichen. . . . . 86  
 3. Erfolgsgrundsatz: Du kannst nur dann wirklich erfolgreich sein,  
     wenn das, was Du tust, Dir wirklich Spaß macht . . . . . 87  
 4. Erfolgsgrundsatz: Setze Dein Ziel groß genug, und die Umstände  
     werden sich nach Deinen Zielen richten. . . . . 88  
 5. Erfolgsgrundsatz: Konzentration bringt den Erfolg! . . . . . 89  
 6. Erfolgsgrundsatz: Nichts ändert sich - außer wir ändern uns! . . . . . 90  
 7. Erfolgsgrundsatz: Lerne beständig! . . . . . 93  
 8. Erfolgsgrundsatz: Nur Ausdauer und Disziplin führen  
     letztendlich zum Erfolg! . . . . . 94  
 9. Erfolgsgrundsatz: Geben Sie nie, nie, nie, nie, geben Sie nie,  
     niemals, geben Sie niemals auf!!! . . . . . 95  
 10. Erfolgsgrundsatz: Stecke Dir - rechtzeitig - immer wieder  
     neue Ziele, die Dich antreiben. . . . . 95

**Verlieren kann nur, wer es gar nicht erst versucht!**

<i>von Peter Dussmann, Dussmann Gruppe</i> . . . . .	97
Wie alles begann . . . . .	97
Was daraus wurde, bzw. das Unternehmen heute . . . . .	98
Erfahrungen und Überzeugungen . . . . .	99
Die Gebäudereinigung . . . . .	99
Diversifikation . . . . .	101
Dienstleistungen für Senioren und Kranke . . . . .	103
Die Mauer fällt, und der wilde Osten ruft . . . . .	104
Firmenzentrale mit KulturKaufhaus in Berlin . . . . .	105
Erfahrungen und Erfolgsfaktoren . . . . .	105
Zukunft an der Börse? . . . . .	106
Keiner schickt einen Unternehmer in Pension . . . . .	107

**The wave to success - oder vom Windsurfer zum Unternehmer**

<i>von Martin Imdahl, Windsurfing Chiemsee</i> . . . . .	109
Motivation . . . . .	113
Der Wille, etwas Unvergleichbares zu kreieren . . . . .	113
Geld . . . . .	114
Disziplin . . . . .	114
Teamegeist . . . . .	115
Kreativität . . . . .	115
Freundschaft . . . . .	115
Image und Qualität . . . . .	115
Trends . . . . .	116
Philosophie . . . . .	116

**Ohne Geschick geht gar nichts - Ohne Glück auch nicht**

<i>von Otto Kern, OTTO KERN GmbH</i> . . . . .	119
Der Einstieg in die Modebranche durch einen Nebenjob . . . . .	119
Auf zu neuen Ufern: Die Gründung meiner eigenen Firma . . . . .	122
Vorsprung durch Innovation . . . . .	123
Die solide Basis: Ein seriöses Finanzmanagement . . . . .	125
Mode ist mehr als Kleidung - Die Frage vom selber machen oder machen lassen . . . . .	126
Erfolgsfaktor Marketing und die Marke OTTO KERN . . . . .	126
Das Erfolgsrezept: Die richtige Mischung aus Glück und Geschick . . . . .	128
Back to the Roots: Abbau des Verwaltungs- und Kostenapparates . . . . .	130

## Menschen - Nischen - Wachstumsschübe

<i>von Hugo Mathis und Heinz L. Thurnher, Rund-Stahl-Bau GmbH</i>	133
Wer sind wir und was machen wir? . . . . .	133
Wie alles begann. . . . .	134
Erste Hürden. . . . .	134
Die Mitarbeiter. . . . .	136
Auf zu neuen Höhen. . . . .	137
Neue Produkte und Märkte. . . . .	138
Gemeinsam vorwärts. . . . .	140
Unternehmertum im Unternehmen - ein vorbildliches Beispiel . . . . .	140
Unternehmertum aus meiner Sicht. . . . .	145
Hard Facts. . . . .	145
Soft Facts. . . . .	145

BEISPIELE FÜR DEN ERFOLGREICHEN NEUAUFBAU VON BESTEHENDEN  
 UNTERNEHMEN - ALS SONDERFORM DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG 147

## Haribo - ein hidden champion

<i>Dr. Hans Riegel im Gespräch mit Dr. Franz Weihrauch. . . . .</i>	149
Die ersten Jahre. . . . .	149
Der Neuanfang. . . . .	149
Die Kunden. . . . .	151
Der Werbeslogan. . . . .	151
Die Unternehmensführung. . . . .	152
Der Ausgleich. . . . .	153
Firmengeheimnisse. . . . .	153
Weiterer Ausbau und Firmenübernahmen. . . . .	153
Die Diversifizierung. . . . .	154
Der Goldbär. . . . .	155
Markenführung. . . . .	155
Die Werbung. . . . .	156
Stars als Werbeträger. . . . .	156
Resümee. . . . .	156

## Vom bürstenmacher wider willen zum könig der bürstenmacher

<i>von Ernst Pfenniger, Trisa AG. . . . .</i>	159
Kurzanalyse des Unternehmens zum Zeitpunkt meiner Übernahme . . . . .	160
Die zeit der reorganisation. . . . .	161
Hits und flops in der firmengeschichte. . . . .	163

1. Das erfolgsbeteiligungssystem . . . . .	.166
2. Einführung von belegschaftsaktien. . . . .	.166
3. Demokratischer führungsstil. . . . .	.167
4. Das Trisa ausbildungsmodell. . . . .	.167
5. Die Trisa qualitätskultur. . . . .	.168
6. "Soziales innovationsmanagement". . . . .	.168
Unsere erfolgsfaktoren. . . . .	.169
<b>TEIL C: DIE UMSETZUNG DER GESCHÄFTSIDEE - NÜTZLICHE TIPS</b>	
<b>FÜR DEN UNTERNEHMENSGRÜNDER . . . . .</b>	<b>.171</b>
Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung	
von <i>Heinz K. Stahl</i> . . . . .	.173
Die Ausgangssituation. . . . .	.173
Neugründungen als Gegenstand der Wissenschaft . . . . .	.174
Zehn wichtige Faktoren für den Gründungserfolg . . . . .	.175
Das Persönlichkeitsprofil des Gründers. . . . .	.175
Die Erfahrungen des Gründers. . . . .	.177
Die Bedeutung des sozialen Netzwerks. . . . .	.177
Frauen oder Männer?. . . . .	.178
Die Kapitalausstattung der Neugründung. . . . .	.179
Neugründung oder Übernahme?. . . . .	.179
Markt- und Branchenstruktur. . . . .	.180
Alleine oder mit Partner?. . . . .	.180
Die Strategie der Neugründung . . . . .	.181
Die Vorbereitung der Gründung. . . . .	.181
Fazit . . . . .	.182
<b>Unternehmensgründer und Banken - Chancen und Risiken</b>	
von <i>Peter Grauer</i> . . . . .	.183
Einleitung . . . . .	.183
Banktypen und bankspezifische Eigenschaften. . . . .	.185
Kriterien . . . . .	.185
Großbanken. . . . .	.186
Sparkassen, Raiffeisen- und Volksbanken . . . . .	.186
Öffentlich-rechtliche Spezialinstitute und sonstige Banken . . . . .	.187
Finanzierung von Existenzgründungen - die Realität . . . . .	.188
Großbanken und Existenzgründungen. . . . .	.188
Sparkassen, Raiffeisen- und Volksbanken und Existenzgründungen	189

Öffentlich-rechtliche Spezialbanken und Existenzgründungen . . .	190
Überblick über die wesentlichen Finanzierungsarten . . . . .	191
Investitionskredit . . . . .	191
Kontokorrentkredit . . . . .	191
Weitere Kreditarten . . . . .	191
Finanzierungsinstrumente der Deutschen Ausgleichsbank . . . . .	192
Kreditsicherung . . . . .	193
Verhandlungen mit Banken . . . . .	194
Allgemeine Vorbereitung . . . . .	194
Vorbereitung des Kreditgesprächs . . . . .	196
Das Kreditgespräch . . . . .	196
Nachbereitung . . . . .	197
Regulierung des Verhandlungsverlaufs . . . . .	197
Risiken der Kreditvergabe und Abwehrstrategien . . . . .	198
Allgemeine Geschäftsbedingungen der Kreditverträge . . . . .	198
Beweisprobleme . . . . .	198
Ausweitung der Kreditlinie . . . . .	199
Zahlungsverweigerung trotz Einhaltung des Kreditlimits . . . . .	199
Kopplungsgeschäfte . . . . .	200
Drohung der Kreditkündigung durch Konkurrenzunternehmen . . . . .	201
Tödlicher Erfolg . . . . .	201
Banken als Marktgestalter . . . . .	202
Venture Capital-Gesellschaften - Begriff und Idee . . . . .	202
Bankabhängige Venture Capital- und Kapitalbeteiligungsgesellschaften . . . . .	203
Bankenunabhängige Venture Capital-Gesellschaften . . . . .	204
Alternativen . . . . .	204
Patronat eines Industriekonzerns oder Industriellen . . . . .	204
Fonds- und Vermögensverwaltungsgesellschaften im In- und Ausland . . . . .	205
Ausblick . . . . .	205

### **Finanzierungshilfen für Unternehmensgründer von heute und morgen**

<i>von Rüdiger Schiller . . . . .</i>	207
Stolpersteine auf dem Weg zum Gründungserfolg . . . . .	207
Das Netzwerk fördernder Institutionen . . . . .	209
Finanzierungshilfen zur Problemlösung . . . . .	211
ERP-Eigenkapitalhilfe . . . . .	211
ERP-Investitionsdarlehen . . . . .	212
Bürgschaften . . . . .	213

Gründungsprämien . . . . .	213
Kombination der Förderprogramme . . . . .	213
Beteiligungskapital zur Eroberung von Zukunftsmärkten . . . . .	214
Grundsätze der Gründungsförderung . . . . .	215
Hohe finanzielle Fitneß . . . . .	216
Guter Rat und Tips für Gründer . . . . .	217

### **Acht Bausteine für einen professionellen Business-Plan**

<i>von Maike Braun und Hubert Jakob . . . . .</i>	219
Wozu ein Geschäftsplan? . . . . .	219
Wie schreibe ich einen Geschäftsplan? . . . . .	220
Was gehört in einen Geschäftsplan? . . . . .	221
Zusammenfassung - Die Visitenkarte Ihres neuen Unternehmens . . . . .	222
Unternehmen - Ziele und Visionen . . . . .	223
Produkt oder Dienstleistung - was bieten Sie an? . . . . .	223
Branche/Markt - was machen die anderen? . . . . .	225
Marketing/Vertrieb - wie findet Ihr Produkt zum Kunden? . . . . .	226
Unternehmensleitung - was bringen Sie mit? . . . . .	227
Drei-Jahres-Planung - Zahlen, Zahlen, Zahlen . . . . .	228
Kapitalbedarf - ohne geht's meistens nicht . . . . .	229
Anhang . . . . .	229

### **Innovationsmanagement für Existenzgründer - etwas Neues in einer unsicheren Zukunft zum Erfolg bringen**

<i>von Walter Kroy . . . . .</i>	231
Der Wunsch nach Autonomie . . . . .	231
Anforderung an die Kompetenz . . . . .	231
Braucht der Existenzgründer Innovation? . . . . .	232
Die MARTEC-Methode . . . . .	232
Innovationsmanagement . . . . .	235
Das Neue . . . . .	235
Die unsichere Zukunft . . . . .	238
Der Erfolg und Maßstäbe zu seiner Messung . . . . .	239
Zukunftsszenarien . . . . .	239
Befragung künftiger Kunden . . . . .	240
Leitprojekte . . . . .	242
Informationsnetzwerke . . . . .	242
Der Innovationsprozeß . . . . .	244
Die neue Idee und ihre Bewertung . . . . .	244
Kennzeichen von Leitprojekten . . . . .	245

Projektmanagement . . . . .	246
Umgang mit Widerständen. . . . .	247
Mut . . . . .	249
Innovations-Leitfaden für Existenzgründer. . . . .	249
<b>Die Methode des vernetzten Denkens</b>	
<i>von Jürg Honnegger. . . . .</i>	251
Der Beitrag des vernetzten Denkens	
zur Lösung komplexer Problemstellungen. . . . .	251
Existenzgründung als komplexe Herausforderung. . . . .	251
Die Methode des vernetzten Denkens. . . . .	251
Analyse der Perspektiven (Anspruchsgruppen). . . . .	252
Einflußgrößen herleiten. . . . .	253
Grundkreislauf erstellen. . . . .	253
Netzwerk entwickeln. . . . .	253
Netzwerk interpretieren. . . . .	255
Ganzheitliche Maßnahmen entwickeln. . . . .	255
<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>261</b>