

Dos und Don'ts

Der erfolgreiche Weg zur Unternehmensgründung

Schaut man in die Praxis, so trifft man viele Wirtschaftsingenieure, die den Weg des Unternehmensgründers gegangen sind. Auf Grund ihrer breiten Qualifikation scheinen sie dafür auch besonders qualifiziert, denn sie bringen oft nicht nur das technologische Wissen, sondern auch das notwendige kaufmännische Verständnis mit. Allerdings gilt auch für sie, den Prozess der Gründung optimal zu gestalten, also Stolpersteine zu vermeiden und Erfolgsfaktoren zu finden.



Bild: Konstantin Gastmann / pixelio

neuartige Idee bzw. Technologie nicht adaptieren. Deshalb gilt es insbesondere die Dos und Don'ts zu beachten. Diese Erfolgsfaktoren sollen anhand von sechs Phasen, angelehnt an den Prozess der Vorgründung, Gründung und dem Markteintritt, betrachtet werden. Bild 1 zeigt den Prozess in seinen Facetten auf.

Potenzieller Kunde muss Innovation erkennen

Startend mit der Idee, auf der die Gründung basiert, wird oft die technische Innovation als entscheidend diskutiert. Das ist allerdings nur ein Teil der Voraussetzung für Erfolg: Entscheidend ist die nachfolgende Frage, ob es durch die technologische Innovation auch gelingen kann, einen Einfluss auf das Konsumentenverhalten bzw. Wertschöpfungsketten hervorzurufen. Erst ein solcher Einfluss führt auch zum ökonomi-

schon Erfolg. Das bedeutet, man muss die für den potenziellen Kunden vorliegende Problemstellung erkennen und begreifen sowie darauf aufbauend analysieren, wie bereit er ist, für eine neue technologische Lösung auch Geld auszugeben. Liegt diese Bereitschaft in ausreichender Form vor, so verspricht eine Gründung Erfolg.

Das richtige Team ist entscheidend

Die Bildung des richtigen unternehmerischen Teams ist wahrscheinlich der wesentliche Erfolgsfaktor im Gründungsprozess. Hier sind Wirtschaftsingenieure aufgrund ihrer breiten Kompetenzen grundsätzlich sehr gut positioniert. Allerdings müssen auch sie sich den entscheidenden Satz vorhalten: „Be honest to yourself“ und folgende Fragen stellen:

Für Wirtschaftsingenieure sind technologieintensive Gründungsprojekte das prädestinierte Betätigungsfeld. Vor allem hier können sich deren breit gefächerte Kompetenzen positiv auswirken. Allerdings steht man bei diesen Projekten auch vor besonderen Herausforderungen, denn sie tragen in sich sowohl ein Technologie- als auch ein Marktrisiko. Das bedeutet, es besteht die Möglichkeit, dass die für die Gründung notwendige Technologie nicht funktioniert, nicht in einen Prototypen umsetzbar oder nicht in eine Serienproduktion zu bringen ist. Zudem besteht die Gefahr, dass potenzielle Kunden die

Phasen im Gründungsprozess

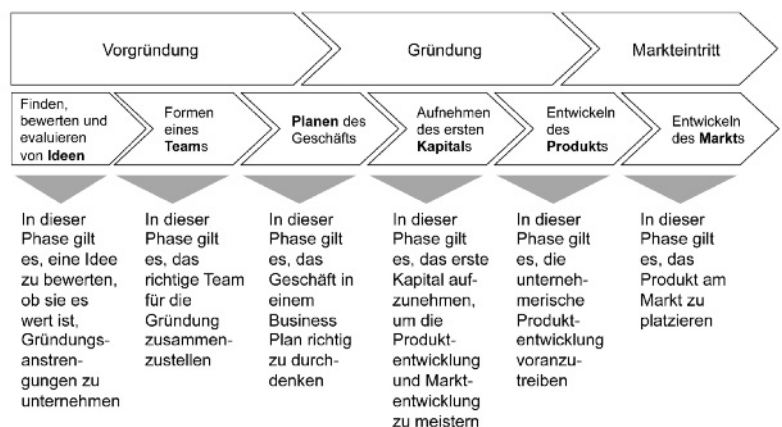


Bild 1: Phasen des Gründungsprozesses.

- Welche Motivation hat man eigentlich zur Gründung?
 - Passt die Motivation zu derjenigen der Mitgründer?
 - Welche Fähigkeiten bringt man mit und welche nicht?
 - Welche Persönlichkeitsstruktur hat man und welche haben die Mitgründer?
 - An welchen Stellen muss das Team um weitere Mitglieder mit besonderen Fähigkeiten oder Persönlichkeitsaspekten ergänzt werden?
- Reflektierte Antworten auf all diese Fragen stellen den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Team dar, das einerseits das Unternehmen zum Erfolg zu bringen vermag und andererseits nicht selber auseinanderbrechen sollte. Dabei sollte vor allem eines vermieden werden, nämlich

Auch Wirtschaftsingenieure müssen sich den Satz vorhalten: „Be honest to yourself“.

zu glauben, dass man aufgrund seiner breiten Qualifikation alle Tätigkeiten selber ausführen sollte. In der Arbeitsteilung und Spezialisierung, fachlich wie auch persönlich, liegt ein Kern des heutigen Wohlstands und auch des unternehmerischen Erfolgs.

Der Businessplan ist für den Gründer

Mit dem richtigen Team beginnt dann die Erstellung eines Businessplans. Dabei könnte man kritisch anmerken, dass gemachte Pläne in der Regel sowieso nicht in Erfüllung gehen. Warum sollte man dann überhaupt einen Plan erstellen? Dazu sollte man sich den Hauptempfänger eines Businessplans in Erinnerung rufen: Den Gründer selbst. Ein Plan wird vor allem geschrieben, damit der Gründer sein Vorhaben ausreichend durchdenkt und vielleicht sogar verwirft. Darin besteht der Hauptzweck der Planung und dann erst in zweiter Linie in der Kapitalakquisition bzw. zur Vorlage bei anderen Beteiligten. Führt man sich das vor Augen, ist dabei dies der wich-

tigste Hinweis für potenzielle Gründer: Den Plan sollte man selbst erstellen und nicht durch andere machen lassen. Eine Idee selbst zu durchdenken, das kann und soll einem keiner abnehmen.

Kapital und mehr

Natürlich benötigt man einen Businessplan dann auch für die nachfolgende Kapitalaufnahme. Hier gibt es ganz unterschiedliche Quellen für Eigen- und Fremdkapitalgeber. Die Kapitalgeber verfügen alle über ein eigenes Profil, das sich in der Regel dadurch auszeichnet, Kapital einerseits, diverse Hilfeleistungen andererseits bereitstellen zu können. Beispielsweise „Business Angels“, also private Eigenkapitalgeber: Die bringen Kapital ein, entwickeln ihren Wert aber vor allem, indem sie den

Gründern Tipps geben können und ihr Netzwerk zur Verfügung stellen. Für die Kapitalaufnahme bedeutet das, dass Gründer immer genau prüfen

sollten, welche Nebenleistungen mit dem Kapital verbunden sind. Welches Netzwerk hat ein Business Angel? Welche Kontakte kann ein Eigenkapitalgeber herstellen? Wie kann mich ein Kapitalgeber bei der Vermarktung unterstützen? Diese Leistungen sind oft erfolgskritisch, so dass der wesentliche Tipp für Unternehmensgründer darin besteht, die mit dem Kapital verbundenen Leistungen genau zu prüfen. Zudem sollte Kapital nur dann aufgenommen werden, wenn die Konditionen dafür akzeptabel sind, also keine Vertragsklauseln vorgesehen werden, die den Unternehmer zu stark einschränken könnten.

Produktentwicklung als Trial-and-Error-Prozess

Mit dem notwendigen Kapital kann der Produktentwicklungsprozess starten. Dieser läuft in jungen Unternehmen signifikant anders ab als in etablierten Einheiten. Neuproduktentwicklung in großen Unternehmen hat, basierend auf einer Segmentierung des Marktes, vor allem die Auswahl von verschiedenen

Konzeptalternativen und dann die gut gesteuerte Entwicklung und Einführung des Produktes in den Markt zum Inhalt. Bei jungen Unternehmen ist der Startpunkt häufig eine erste Idee, die dann in einem mehr oder weniger gut gesteuerten Trial-and-Error-Prozess zu einem standardisierten Produkt entwickelt wird. Das geschieht oft unter der Maxi-



Prof. Dr. Malte Brettel

hat an der TU Darmstadt Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Maschinenbau, studiert. Promoviert und habilitiert wurde er an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

Malte Brettel hat nach seinem Studium mehrere Jahre als Unternehmensberater gearbeitet. 1999 gründete er das Unternehmen Just-Books, heute ABEBooks, das er als einer der Geschäftsführer und Managing Director auch leitete. Nach seinem Ausscheiden hat er weitere Unternehmen gegründet und konnte somit weitere unternehmerische Erfahrung sammeln.

Seit Oktober 2003 ist Malte Brettel Inhaber des Lehrstuhls Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler und leitet das Gründerkolleg an der RWTH Aachen. Vorher war er zwei Jahre lang Acting Director des Lehrstuhls International Entrepreneurship an der Handelshochschule Leipzig, HHL.

me „Do it, try it, fix it“. Das können unbekannte junge Unternehmen deutlich einfacher als etablierte Einheiten, die durch unvollkommen entwickelte Produkte einen negativen Publicity-Effekt auch für ihre Gesamtmarke riskieren.

Insofern ist der frühe Kontakt zu potenziellen Kunden für junge Unternehmen extrem wichtig, um die Trial-and-Error-Prozesse früh mit Inhalten zu füllen. Hier gilt auch: „Execution is more important than strategy“, es kommt nicht darauf an, alles vorher durchdacht zu haben, sondern es kommt darauf an, während des Prozesses ausreichend zu lernen.

Ein solcher Prozess hat auch wesentliche Implikationen für die Marktentwicklung von jungen Unternehmen. Diese hat ebenfalls einen anderen Charakter als eine Markteinführung eines Produkts in etablierten Unternehmen. Der wesentliche Unterschied besteht im Ausgangspunkt darin, dass ein junges Gründungsunternehmen keinerlei Kundenstamm hat. So muss es diesen erst einmal akquirieren, was letztlich einem persönlichen Verkauf an jeden einzelnen der ersten Kunden ähnelt. Der Fokus in dieser ersten Phase liegt dabei auf dem Wachstum des Kundenstamms ungeachtet der finanziellen Entwicklung. In der nachfolgenden zweiten Phase gilt es dann, die bestehenden Kunden besser zu verstehen und durch sie und mit ihnen ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Denn erst bei ausreichendem Verständnis für das Geschäft kann in eine nachhaltige Wachstumsphase übergegangen werden. Das ist in Bild 3 skizziert.

Augenmerk auf Herausforderungen legen

Insgesamt hält der Prozess der Entwicklung eines jungen Unternehmens viele Herausforderungen bereit. Auch wenn Wirtschaftsingenieure auf Grund ihrer vielfältigen Fähigkeiten sicherlich sehr gut für eine Gründung ausgebildet sind, gilt es jedoch gleichermaßen, ein Augenmerk auf die Herausforderungen zu legen. Zusammenfassend ist das in Bild 4 dargestellt.

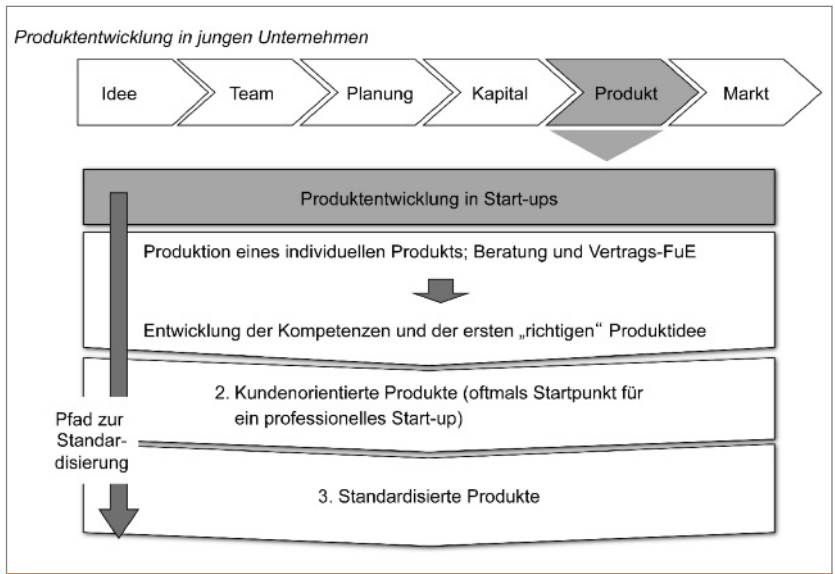


Bild 2: Produktentwicklung in jungen Unternehmen.

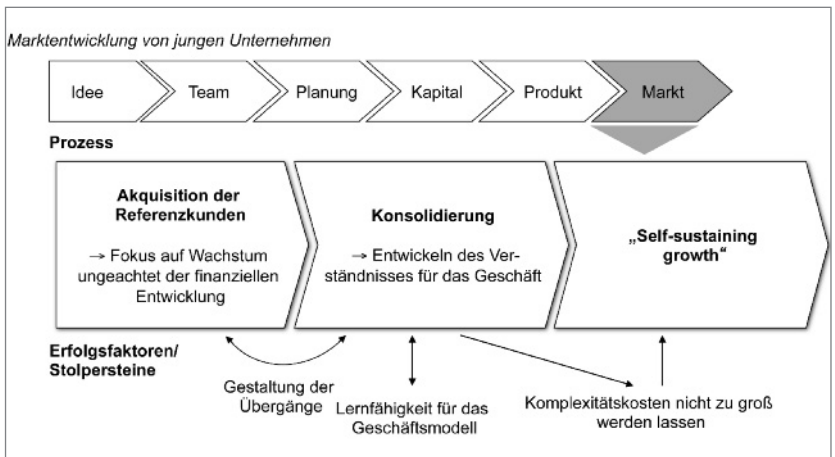


Bild 3: Marktentwicklung von jungen Unternehmen.

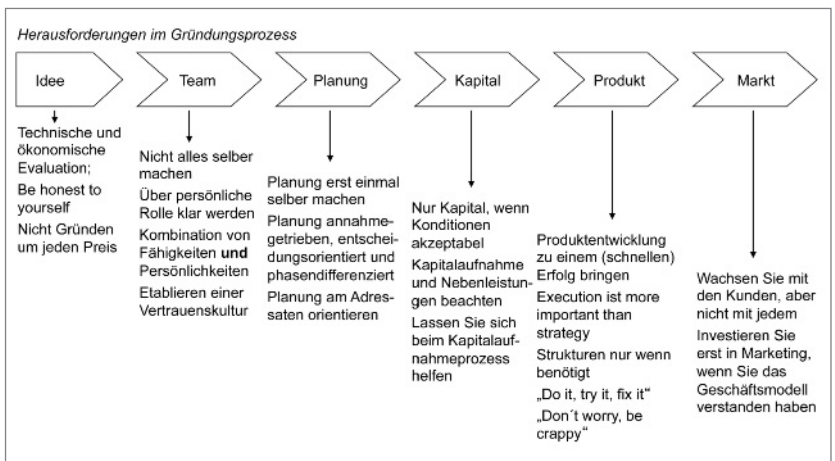


Bild 4: Herausforderungen im Gründungsprozess.