

## **Kann man Gründung lernen?**

*(Neue Thüringer Illustrierte 5/2005)*

Gründung kann man nicht nur lernen, sondern Gründung *muss* man lernen, denn nur jedes zweite Unternehmen übersteht die ersten fünf Geschäftsjahre. Zahlreiche Stolpersteine liegen dem Gründer im Weg. Doch mit einer guten Gründungsvorbereitung lassen sich, bevor Gelder investiert und Verpflichtungen eingegangen werden, zahlreiche Hürden aus dem Weg räumen.

Studien haben drei Themenbereiche identifiziert, die für das Scheitern junger Unternehmen von großer Bedeutung sind:

### **1. Unzureichende Unternehmensplanung, Markt- und Konkurrenzanalyse**

Von Krisen gebeutelte Betriebe zeigen oft gravierende Mängel bei der strategischen Planung sowie bei der Markt- und Konkurrenzanalyse, verfügen über zu geringe kaufmännische Kenntnisse und neigen dazu, betriebswirtschaftliche Verantwortung auf den Steuerberater zu verlagern.

Diese Fehler lassen sich vermeiden: kaufmännische Kenntnisse können in Kursen und durch die Zusammenarbeit mit kaufmännisch Versierten (Familie oder Freunde, Mitarbeiter, Berater) erlernt werden, die strategische Planung und die Bewertung wirtschaftlicher Daten anhand des Businessplans und der regelmäßigen Analyse der Kennzahlen. Dazu kann man sich professionelle Hilfe bei Beratern (z.B. unter [www.gruendercoach.de](http://www.gruendercoach.de), [www.rkw-thueringen.de](http://www.rkw-thueringen.de)), den Kammern oder bei Gründerinitiativen ([www.stift-management.de](http://www.stift-management.de)) sichern.

Ein Businessplan, der Geschäftsidee und Kundennutzen, Markt, Konkurrenz, Management, Vertrieb, Marktvolumen, Chancen, Risiken und die Meilensteine beim Unternehmensaufbau beschreibt und einen Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan sowie eine Umsatz- und Rentabilitätsvorschau für mindestens drei Jahre enthält, hilft Fallstricke zu umgehen ([www.technologiecontor.de/de/service/handbuch4.php](http://www.technologiecontor.de/de/service/handbuch4.php)).

Das Schreiben eines Businessplans ist zeitintensiv und nervenaufreibend, aber die Arbeit lohnt sich, denn die Erstellung zwingt dazu, alle relevanten Aspekte der Gründung und des Unternehmensaufbaus zu betrachten. Der Businessplan erfordert die genaue Charakterisierung der Zielkunden, die detaillierte Betrachtung der Konkurrenten und der avisierten Marktnische. Nur so ist es möglich, die kaufentscheidenden Faktoren für die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu benennen, den Markt zu quantifizieren und sich von der Konkurrenz abzuheben. Damit ist die Grundlage für erfolgreiche Marketing- und Vertriebsaktivitäten geschaffen und die Kosten und Umsätze der kommenden Jahre lassen sich abschätzen.

Das Unternehmenskonzept bildet die Voraussetzung für eine Bankenfinanzierung, und stellt das wichtigste Planungs- und Kontrollinstrument für Unternehmensgründung und –aufbau dar. Der konsequente Vergleich von Cash-Flow, Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis mit den Planzahlen und die regelmäßige Aktualisierung des Planes sind von großer Bedeutung für die Sicherung des Unternehmens. Darüber hinaus kann man mit einem guten Businessplan auch Preise und öffentliche Aufmerksamkeit gewinnen, z.B. beim Thüringer Businessplan-

Wettbewerb

([www.gera.ihk.de/GIHK24/GIHK24/produktmarken/starthilfe/anlagen/Business2005neu.pdf](http://www.gera.ihk.de/GIHK24/GIHK24/produktmarken/starthilfe/anlagen/Business2005neu.pdf))

## **2. Zu niedrige Finanzierung und Liquidität**

Die häufig viel zu geringe Ausstattung mit Eigenkapital führt viele kleine Unternehmen geradewegs in den Abgrund. Eine Eigenkapitalquote, also das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital, von 20 Prozent gilt in der Praxis als gerade noch akzeptabel. Denn eine ausreichend hohe Eigenkapitalquote vergrößert die Handlungsspielräume und erleichtert es, Kredite zu akquirieren und die Liquidität zu sichern.

Die Realität sieht allerdings ganz anders aus: Nach einer Erhebung von Creditreform sind heute bereits 37,7 Prozent der Mittelständler mit einer Eigenkapitalquote von weniger als zehn Prozent unterkapitalisiert und befinden sich damit in ernsthaften Schwierigkeiten.

Um die Eigenkapitalquote zu erhöhen, müssen entweder Kapitaleinlagen getätigt oder Rückstellungen aus den Gewinnen gebildet werden. Gelingt dies nicht aus eigener Kraft, überzeugen jedoch Unternehmenskonzept und Gründerteam, kann Eigenkapital in Form von Beteiligungskapital eingeworben werden, beispielsweise über die KfW-Mittelstandsbank, die Thüringer Aufbaubank, über Beteiligungsgesellschaften sowie durch Business Angels, also vermögende Privatpersonen, die wachstumsstarke Unternehmen mit Geld, Erfahrung und Kontakten unterstützen. Derartige Beteiligungsfinanzierungen erfordern allerdings neben einem professionellen Businessplan eine gute Vorbereitung der Unternehmensfinanzierung und viel Zeit, denn es dauert mitunter 18 Monate bis zur Vertragsunterzeichnung.

Darüber hinaus unterschätzen viele Gründer den Zeitaufwand und die Kosten für die Markteinführung und gehen gerade in der Anfangsphase von zu hohen Umsatzsteigerungen aus. Dadurch fehlt häufig Liquidität.

Haben sich jedoch erst einmal alle Investoren (z.B. Fördermittelgeber, Banken, Bürgschaftsbanken, Eigenkapitalgeber) auf eine Finanzierung geeinigt und die Verträge unterzeichnet, wird es sehr schwer, weitere Gelder zu akquirieren.

Um diese existenzbedrohende Situation zu vermeiden, sollten die Gründer unbedingt auch ein Szenario betrachten und durchrechnen, das von extrem schlechten Rahmenbedingungen ausgeht und notwendige Alternativen (geringere Wachstumsgeschwindigkeit, stärkere Einbindung von Kooperations- und Vertriebspartnern, geringere Privatentnahme etc.) einplanen. Auch für dieses Worst Case-Szenario müssen die verfügbaren Finanzmittel ausreichen.

## **3. Falsche Schwerpunkte**

Ein Gründer muss sich um zahlreiche Themen kümmern, angefangen von der Planung über die Finanzierung bis hin zur Vermarktung. Leichter wird es, wenn man im Team gründet, dann kann man die Aufgaben unter den Mitgründern aufteilen.

Aber auch Einzelgründer können und sollten delegieren: an Mitarbeiter, an Familienmitglieder oder an Dienstleister. Nur so bleibt genügend Zeit für alle anfallenden „Chefsachen“. Dazu gehört unbedingt das Controlling. Auch in Firmen, die einen eigenen Controller oder einen guten Steuerberater haben, muss ebenfalls der Chef alle wichtigen Planungsdaten kennen. Nicht selten delegieren Firmenlenker aber zum Beispiel die ungeliebten Aufgaben der Kostenrechnung und Finanzplanung komplett an Mitarbeiter. Dadurch verliert der Chef den Überblick über die Kosten- und Finanzsituation seines Unternehmens.

### **Andere können es auch!**

Ein Gründer muss die Verantwortung für sein Unternehmen und seine Mitarbeiter allein tragen, aber er steht bei der Gründung nicht allein da. Viele andere Unternehmer haben die Probleme bereits vor ihm gemeistert und unterstützen gern mit Rat und Tat, mit ihren Erfahrungen und ihrem Netzwerk. Gute Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme bieten Fach- und Netzwerkveranstaltungen von Standesorganisationen, Technologie- oder Innovationsnetzwerken, den Kammern, Wirtschaftsverbänden etc. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Gründungsveranstaltungen, bei denen man gründungsrelevante Informationen erhält und andere Gründer sowie erfahrene Spezialisten kennen lernt.

Wer so gut vorbereitet an den Start geht, für den ist die Gründung kein Hürdenlauf, sondern der überschaubare Weg zum erfolgreichen Unternehmen.

**Dr. Merle Fuchs**

Anmerkung der Redaktion: Die Autorin repräsentiert das Geraer Unternehmen TechnologieContor.