

Erfolgreich als Start-up Unternehmer – aber wie?

Interview mit den Interim Managern Prof. Knut Foeckler, Dr. Udo Kerwath und Dr. Peter Klausmann

- **Wie würden Sie die Gründerkultur in Deutschland beschreiben?**

Foeckler: In der Nachkriegszeit sah man in Deutschland Unternehmertum nur dann als salonfähig an, wenn es von großen Erfolgen gekrönt wurde. Das Risiko des Scheiterns als ständiger Begleiter von Unternehmensgründungen und unternehmerischen Handeln wurde ausgeblendet. Der Angestellte und der (höhere) Beamte galten oft mehr als der Selbstständige. Umso größer der Jubel, als um die Jahrtausendwende Themen wie Start-up und IPO (Initial Public Offering, also das erstmalige öffentliche Anbieten von Aktien an der Börse) zu Synonymen für Mut, Innovationsgeist und Fortschritt wurden. Endlich war auch Deutschland zu einer Nation der Unternehmer geworden. Dann kam die Ernüchterung, das Trauma der New Economy, das eher den Zögerern Recht gegeben hat. Geblieben ist nach meiner Beobachtung eine anhaltende Skepsis, in Neugründungen zu investieren, insbesondere aber „seed money“ zur Verfügung zu stellen.

Kerwath: Grundsätzlich gibt es in Deutschland eine sehr alte Gründerkultur, geprägt von Innovation und Qualitätsdenken. Letztendlich gäbe es den weltweit einmaligen deutschen Mittelstand mit seinen unzähligen Hidden Champions nicht ohne diese Kultur. Speziell auf Start-ups bezogen, was für mich immer den Kontext (Informations-)Technologie und Internet hat, ist diese Kultur naturgemäß jünger und hat Höhen und Tiefen durchlaufen – der „Neue Markt“ mit all seinen Hypes und Blasen ist noch nicht vergessen. Aber wir haben auch daraus gelernt: solidere Business Cases, weniger Wild-West-Attitude.

Klausmann: In Deutschland gibt es für Gründer insgesamt gute Rahmenbedingungen, insbesondere für den Technologiebereich. Die Forschungseinrichtungen und Universitäten fördern aktiv Ausgründungen, Technologie-Inkubatoren stellen Infrastruktur und geeignete Räumlichkeiten, Organisationen wie z.B. das Karlsruher Cyberforum liefern Rat und Unterstützung. Sie helfen bei der Erstellung von Businessplänen, bei der Kapitalbeschaffung und stellen den Gründern ein breites Kontaktnetzwerk zur Verfügung. Nicht zu vergessen sind finanzielle Förderprogramme, die Gründern bei den ersten Schritten finanziell unter die Arme greifen. Leider drängen noch zu viele Hochschulabsolventen in die großen Konzerne statt sich auf den anstrengenderen, aber viel spannenderen Weg der Selbstständigkeit zu begeben.

- **Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit die Gründung langfristig eine Erfolgsgeschichte ist?**

Foeckler: Auf der Website www.unternehmershuttle.de steht: „Wir brauchen eine positive Haltung, die den Wertbeitrag von Gründern für die Gesellschaft in den Vordergrund stellt und nicht den unternehmerischen Misserfolg oder andere Probleme. Unternehmer sollten wieder die Akzeptanz finden, die sie im Wirtschaftswunder nach dem Zweiten Weltkrieg erfahren haben: Sie brauchen die Rückendeckung der Gesellschaft.“ Besser könnte ich es auch nicht formulieren. Dass die Gründer selbst über solide professionelle Kenntnisse verfügen, den Unterschied zwischen Marktnischen und „Angeboten, die niemand braucht“ erkennen und über Stehvermögen verfügen, das setze ich voraus.

Kerwath: Die ersten Jahre zu überleben, in denen ein harter Auswahlprozess stattfindet, erfordert einiges: Neben einer guten Idee die richtige Vermarktungsstrategie, klare Konzepte zur Umsetzung, solide nachhaltige Finanzierung, die richtigen Partner, Hartnäckigkeit, Reaktionsschnelle auf Änderungen im Markt und auch Glück, denn Erfolg ist nicht wirklich planbar.

Klausmann: Eine Firma aufzubauen und sie am Markt zu etablieren ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben, derer man sich im Berufsleben stellen kann. Ohne ein hohes Maß an Ausdauer und Durchhaltevermögen sowie einer robusten psychischen und körperlichen Gesundheit geht es nicht. Eine möglichst hohe Qualifikation und bereits gesammelte Berufserfahrung sind darüber hinaus sehr nützlich. Als Gründer muss man sich von äußeren Voraussetzungen und Rahmenbedingungen unabhängig machen; sich daran gewöhnen, selbst für geeignete Voraussetzungen zu sorgen statt auf andere zu hoffen. Diese Mentalität kann man nicht in einem Seminar an der Universität lernen. Trotzdem hat sich in den letzten Jahren vieles positiv entwickelt. Es gibt mittlerweile viele internationale Austauschprogramme, Lehrstühle für Entrepreneurship, Gründungsberatung für Studenten, Professoren, die sich an Start-ups beteiligen und Forschungsinstitute, die aktiv Ausgründungen unterstützen.

- **Welches sind die häufigsten und größten Stolpersteine?**

Foekler: Ich habe immer wieder beobachtet, dass hervorragende Innovationen am Unvermögen der Gründer scheiterten, ihre Innovationen zu vermarkten. Die Vertriebsseite kam häufig zu kurz und wurde erst so richtig in Angriff genommen, wenn die Finanzmittel schon fast aufgebraucht waren.

Kerwath: Nachdem ein Unternehmen die eigentliche Startphase erfolgreich überstanden hat und entsprechend gewachsen ist, gehört es plötzlich zum „Establishment“. Nach Kreativität, Spontanität, Improvisation und einem inhaltlich-technologischen Fokus werden nun operative Aspekte wichtiger: Prozesse und Strukturen in allen Bereichen müssen angepasst oder geschaffen werden, von Entwicklung und Produktion über Vertrieb und Marketing zu Post Sales und Administration. Gerade besonders schnell gewachsene Unternehmen können hier von heftigen Wachstumsschmerzen geplagt werden. Des Weiteren basiert der Geschäftserfolg häufig auf genau einem Produkt. Professionelles Portfolio-Management ist nun gefragt: Sind genug Alternativen in der Pipeline? Wie lange und mit welchen Investitionen hält sich der „Blockbuster“ noch im Markt? Welche Produkte zieht man besser zurück? Gerade bei neuen Produktideen wachsen Komplexität und Marktansprüche immens – d.h. die Investitionen für die nächste Generation steigen erheblich. Ein erfahrener CFO kann gerade in der frühen Gründungsphase zur Risikominimierung beitragen und zusätzliche Stabilität und Vertrauen im Umgang mit Geldgebern schaffen, deren Sprache er in der Regel souverän beherrscht.

Klausmann: Eine häufige Ursache für Misserfolg ist Streit innerhalb des Gründerteams. Beim Unternehmensaufbau gibt es unzählige Situationen, in denen man zu Recht unterschiedlicher Meinung sein kann und es ist nicht immer leicht, solche Konflikte konstruktiv aufzulösen. Eine weitere Schwierigkeit gerade für technologie-orientierte Start-ups ist der Vertrieb, der manchmal nur als ein notwendiges Übel betrachtet wird. Dabei ist das die wichtigste Funktion im Unternehmen. Wer keine Freude daran hat, mit den Kunden zu arbeiten und seine Produkte proaktiv zu verkaufen, wird es als Unternehmer schwer haben.

- **In welcher Phase und in welcher Funktion kann ein Interim Manager die Gründung/Gründer sinnvoll unterstützen?**

Kerwath: Besonders in der vorhin erwähnten Phase der Wachstumsschmerzen. Und zwar grundsätzlich in jeder Funktion, je nachdem wo die Probleme am größten sind. Das kann ein HR- oder Vertriebsfachmann sein, genauso wie ein CEO, den ich ausdrücklich nicht ausschließen möchte. Denn eine Idee, ein Unternehmen zu schaffen, erfordert andere Kompetenzen als die Restrukturierung eines solchen in Richtung Nachhaltigkeit. Allerdings braucht es einen besonderen Typ von Interim Manager. Selber meist keine „Digital Natives“, müssen sie genau von diesen akzeptiert werden, um erfolgreich sein zu können. Um Prozesse in einer Welt der kreativen

Freiheit einzuführen, braucht es einiges an Fingerspitzengefühl und Sensibilität für die jeweilige Situation. Vor allem Empathie, Geduld und Überzeugungskraft sind hier gefragt.

Klausmann: Start-ups sind in der Regel nicht in der Lage, einen teuren Interim Manager zu bezahlen. Die Zusammenarbeit macht daher nur Sinn, wenn der Interim Manager bereit ist, das unternehmerische Risiko mitzutragen, indem er sich an der Firma beteiligt und zumindest in der Start-Phase mit einem stark reduzierten Einkommen arbeitet. So bringt er zunächst Geld in die Firma ein und schafft einen zusätzlichen Mehrwert durch seine unternehmerische Expertise. Er übernimmt damit die Rolle eines operativ tätigen Business-Angels. Die Vergütung erfolgt dann im Erfolgsfall über die Wertsteigerung des Unternehmens oder über einen späteren Exit. Es erfordert auf jeden Fall eine langfristige Orientierung, eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit und eine große Portion Idealismus. Belohnt wird das Ganze durch einen sehr großen Gestaltungsspielraum und der Befriedigung, unmittelbar zum Wachstum und Firmenaufbau beizutragen.

- **Stichwort Innovationsgenerator: Welche Rolle kann ein Start-up-Unternehmen diesbezüglich übernehmen?**

Foekler: Viele Industriebereiche zeigen, dass Innovationen von außen kommen: Die Musikindustrie kauft kleine Labels, die Filmindustrie erwirbt kreative Independents, Automobilhersteller akquirieren innovative Motorsportfirmen. Oder nehmen wir den Smartphone-Hersteller Nokia, der einen Software-Spezialisten für Location Based Services und Navigation übernimmt und daraus das Nokia-eigene Innovation Lab macht. Bei guter Integration und Erhalt des kreativen Potenzials einer solchen Akquisition nimmt ein schwerfällig gewordenes Dickschiff damit möglicherweise schneller wieder Fahrt auf.

Kerwath: Gute Ideen können überall entstehen, zu Innovationen werden sie erst durch erfolgreiche Markteinführung. Das kann einem Start-up alleine gelingen ebenso wie einem Großunternehmen. Aber vielleicht ist die Kombination des ungebundenen Denkens im Start-up mit der Marktkraft und Erfahrung größerer Unternehmen der Königsweg. Nicht umsonst ist das Thema „Inkubatoren“ derzeit wieder angesagt. Aber das alles hängt auch sehr stark von der Art der Innovation ab. Zur Umsetzung eines innovativen Geschäfts- oder Bezahlmodells braucht es sicherlich andere Wege, als wenn die Innovation eine technische Komponente ist, die wiederum von anderen Unternehmen gebraucht wird.

Klausmann: Fast alle technologie-orientierten Start-ups haben eine innovative Gründungsidee. Es geht ja gerade darum, etwas Neues zu schaffen, ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder ein neuartiges Geschäftsmodell. Insofern sind die Gründung und der Aufbau eines Technologie Start-ups die „Inkarnation der Innovation“. Junge, gut ausgebildete und hochmotivierte Gründer, die bereit sind, ihr Leben in eine innovative Idee zu investieren, sind eine der treibenden Kräfte in unserer Welt. Diese Menschen bei ihren Vorhaben zu unterstützen, ist eine der wichtigsten Aufgaben unserer Gesellschaft.

Dr. Peter Klausmann ist erfahrener Unternehmer, Ingenieur und Business Coach. Als GmbH-Geschäftsführer und AG-Vorstandsvorsitzender verantwortete er die Gründung und den Aufbau eines erfolgreichen IT-Unternehmens.

Prof. Knut Foekler ist Marketing- und Medienexperte mit umfassender operativer Erfahrung in Research, Werbung und Markenführung einerseits und Kreation, Film- und Fernseh-Produktion sowie moderner Medienkonvergenz andererseits. Er arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach.

Dr. Udo Kerwath ist Interim Manager aus Überzeugung mit einem breiten Erfahrungsbackground als Senior Manager in internationalen ITK-Konzernen, in der Führung eher mittelständisch orientierter Unternehmen und Start-ups. Seine inhaltlichen Schwerpunkte liegen im Bereich technologienaher Dienstleistungen und Software.