

# Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung

29.07.2007 10:03 von Insolution Team

Die Gründung eines Unternehmens ist stets ein Sprung ins Ungewisse. Ob das Geschäftsmodell erfolgreich sein wird, die Praxis auch die Theorie bestätigt, dafür gibt es bei keiner Unternehmensgründung im Vorfeld je Gewähr. Doch können Unternehmensgründer die Risiken und Stolpersteine reduzieren.

Eine Unternehmensgründung ist ein komplexes Unterfangen. Unterschiedlichste Aufgaben müssen nahezu zeitgleich erledigt. Neben der eigentlichen Ausgestaltung des späteren Leistungsangebotes mit Produktgestaltung, Wettbewerbsvorteilen und der Preisgestaltung sowie der Erstellung eines aussagekräftigen Business Plans sind organisatorische Aufgaben wie die Festlegung der späteren Rechtsform zu erledigen. Der Business Plan muss einerseits wahrheitsgemäß die Situation beschreiben, andererseits visionär die weitere Entwicklung aufzeigen.

Auch verläuft jede Unternehmensgründung anders. Die Risiken sind zumeist unterschiedlich und abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell, der Kapitalmarktsituation und ganz besonders von den handelnden Personen. Die folgenden Empfehlungen basieren auf den Erfahrungen mit einer Reihe von selbst durchgeführten oder als Berater begleiteten Unternehmensgründungen und geben einen Überblick über wichtige Aspekte. Die Relevanz der einzelnen Punkte kann je nach Gegenstand und Branche natürlich durchaus variieren.

## **Der erste Schritt - die Unternehmensplanung**

Die sorgfältige Vorbereitung der Unternehmensgründung ist von entscheidender Bedeutung für den späteren Erfolg. Dies gilt natürlich gerade in den Fällen, in denen sich das neue Unternehmen in einem dynamischen Markt mit schnellen Veränderungen bewegt. Dabei ist neben der intensiven Beschäftigung mit den potenziellen Zielgruppen und dem Produktnutzen insbesondere die Analyse der aktuellen Wettbewerbssituation wichtig, und auch die erkennbaren Entwicklungen der absehbaren Zukunft sollten mit in die Überlegungen einbezogen werden. Damit Gründer selber möglichst hohe Sicherheit gewinnen, sollten verschiedene und voneinander unabhängige Quellen genutzt werden. Selbst wenn die Aussagen in Teilbereichen widersprüchlich sein sollten, so zeigt dies doch den Grad der Unsicherheit in der Einschätzung an. Auf der Basis der hinzugezogenen Quellen müssen natürlich immer noch die eigenen Schlüsse gezogen und eigene Erkenntnisse eingebracht werden. Nur in den seltensten Fällen reichen für eine Marktanalyse bestehende externe Quellen aus. Dabei ist gerade die eigene Erfahrung in der Zielbranche von hoher Bedeutung. Da jede Branche ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten aufweist, ist eine mehrjährige aktive Berufserfahrung in der ausgewählten Branche vor einer Neugründung eigentlich unerlässlich.

Bei der Planung spielt die Finanzierung in fast allen Fällen eine herausragende Rolle. Bei so manchem neugegründeten Unternehmen beginnen die eigentlichen Probleme nicht bei der Umsetzung der Produkte, selbst wenn es sich um ein innovatives Produkt handelt und unter Berücksichtigung der Erfahrung, dass die Umsetzungsdauer in der Regel zu optimistisch geplant wird. Probleme werden oft von einer unzureichenden Durchfinanzierung des Vorhabens ausgelöst. Die Entwicklung des Kapitalmarktes und das

Verhalten von Investoren sind nur selten vorhersehbar. Dies hat auch die in 2001 eingetretene Krise des Kapitalmarktes deutlich gezeigt. Aber es ist hilfreich, schon bei der Planung eine Verschiebung oder auch das Ausbleiben einer Kapitalerhöhung zu berücksichtigen. Wenn die Planung dabei ergibt, dass das Unternehmen beim Ausbleiben einer zweiten oder dritten Kapitalerhöhung nicht überleben kann, so sind auf jeden Fall die Randbedingungen klar und als Gründer sollte man von vornherein Investoren suchen, die bereit sind – und sich vertraglich verpflichten, die folgenden Kapitalerhöhungen beim Erreichen definierter Meilensteine mit zu tragen. Der Aufwand für die sorgfältige Planung sollte nicht unterschätzt werden. Vorlaufzeiten von über einem Jahr sind durchaus realistisch.

## **Die Wahl der richtigen Gesellschaftsform**

Der Aufwand mit der Führung einer Aktiengesellschaft mit einer Vielzahl von Aktionären ist erheblich höher als im Falle einer vergleichbaren GmbH. Auch der Gründungsaufwand für eine Aktiengesellschaft ist um einiges höher als für eine GmbH und wird oft unterschätzt. Schon für den Gründungsvorgang gibt es formale Anforderungen, die sowohl Zeitaufwand als auch zusätzliche Kosten bedeuten.

Finanzierungsplanungen gehen mittlerweile wieder verstärkt von einem Börsengang kurz nach Erreichen des Break-even aus. Je nach Zusammensetzung des Gesellschafterkreises wird diese Form des Exits bewusst favorisiert, da die typische Haltedauer einer Beteiligung von 3-5 Jahren einen baldigen Exit erforderlich macht. In diesem Fall sollten von Anfang an die Bedingungen für das Reporting und die Prozesse eines börsennotierten Unternehmens erfüllt werden. Hierfür ist es sinnvoll, einen Investor-Relations-Verantwortlichen zu benennen und schon früh aussagekräftige Quartalsberichte zu erstellen. Nicht nur das Reporting bereitet zusätzliche Arbeit, auch die Vorbereitung von Hauptversammlungen und Aufsichtsratssitzungen ist aufwändiger, als man sich dies im Vorfeld einer Gründung gemeinhin vorstellt.

Bei fast allen Vorgängen ist das Einhalten genau definierter Zeitpläne und Abläufe notwendig. Zunächst ist für Kapitalerhöhungen genehmigtes Kapital in einer regulären Hauptversammlung zu schaffen oder in einer alternativen Vollversammlung zu beschließen. Dann sind für die Durchführung formale und gut dokumentierte Vorstands- und Aufsichtsratsbeschlüsse erforderlich. Selbst das Vorgehen bei der Gestaltung, Produktion und Vergabe von Aktien muss festgelegten Regeln folgen. Die Verwaltung des Aktienbuchs, in dem verbindlich die Aktionäre mit der Anzahl der von ihnen gehaltenen Aktien festgehalten wird, ist sehr sorgfältig vorzunehmen und bereitet bei Aktienverkäufen, der Aufteilung von Globalaktien und ähnlichen Änderungen erfahrungsgemäß viel Aufwand. Fast alle Vorgänge müssen notariell beglaubigt und beim Handelsregister eingetragen werden. Da diese Abläufe ohne profunde juristische Vorkenntnisse kaum richtig zu handhaben sind, kommt man nur in Ausnahmefällen ohne eigenen Juristen aus.

Da für einen möglichen späteren Börsengang alle Vorgänge im Unternehmen, einschließlich des Gründungsvorganges selber, im juristischen Sinne korrekt sein müssen, lassen sich auch kaum Kosten sparende Kürzungen vornehmen. Vorgänge, die nicht ordnungsgemäß abgelaufen, lassen sich im Nachhinein nur schwer wieder korrigieren. Die Regelungen des Corporate Governance legen dem Unternehmen recht enge Anforderungen an, die eingehalten werden sollten.

Die für die formalen Vorgänge und die juristische Beratung eingesetzten Mittel und personellen Ressourcen fehlen möglicherweise später für den Unternehmensaufbau. Daher ist vor der Gründung sorgfältig abzuwägen, ob es tatsächlich schon bei der Gründung eine Aktiengesellschaft sein muss oder ob nicht das Gleiche auch mit einer GmbH, GmbH & Co. KG, KG oder einer Ltd. erreicht werden kann. Die Regelungen für eine GmbH sind für einen Gründer auf jeden Fall leichter zu erfüllen, und die formalen Anforderungen sind deutlich niedriger. Dies sollte natürlich trotzdem keinen Einfluss auf die unternehmerische Sorgfalt bei gesellschaftsrechtlichen Vorgängen haben. Sollte später ein Börsengang geplant sein, so ist die Umwandlung der GmbH in eine AG möglich. Der dabei entstehende Aufwand ist auch nicht höher als bei der Gründung der AG und erfolgt in der Regel in einer Unternehmensphase, in der

bereits eine Organisation aufgebaut ist und nicht alle Aufgaben gleichzeitig umgesetzt werden müssen.

Inwieweit die englische „Limited“ (Ltd.) eine sinnvolle Alternative ist, hängt sicher vom jeweiligen Geschäftsmodell ab und die Akzeptanz bei Geschäftspartnern und Kunden sollte ein entscheidendes Kriterium bei der Entscheidung sein. Die kurzfristigen Vorteile eines niedrigen Eigenkapitals im Vergleich zur GmbH kann schnell durch die Nachteile der zusätzlichen Kosten für den Abschluss nach deutschem und englischem Recht aufgezehrt werden. Steuerliche Vorteile ergeben sich auf jeden Fall dann nicht, wenn die Leistungserbringung im Wesentlichen in Deutschland erfolgt. Außerdem reicht das niedrige Eigenkapital der Ltd. in der Regel nicht für den Aufbau eines anspruchsvolleren Geschäftes aus.

Bei der Entscheidung für ein Geschäftsmodell sollte auf jeden Fall die längerfristige Perspektive wichtiger sein als eine kurzfristige Optimierung. Auch sollte der mit der Gesellschaftsform verbundene Aufwand für formale Themen beachtet werden. In der Aufbauphase sollte der Fokus eher bei operativen Themen als bei der Erfüllung von Formalien liegen. Aber es gibt trotzdem genügend Fälle, in denen sich auch die Gründung eines Unternehmens in der Form einer Aktiengesellschaft empfiehlt (z.B. in Form der etwas einfach zu handhabenden kleinen AG).

### **Das Gründerteam**

Ein Unternehmen kann nur so erfolgreich sein, wie seine handelnden Akteure. Das Gründungsteam ist deshalb nicht nur für den kurzfristigen, sondern auch langfristigen Erfolg des Unternehmens ganz entscheidend. Wie viele Mitglieder dieses Gründungsteam haben sollte, lässt sich nicht verallgemeinern. Typisch sind Größenordnungen von drei bis sechs Personen. Dabei sind für die überwiegende Zahl der Geschäftsmodelle die Bereiche Finanzen und Verwaltung, Vertrieb und Technik abzudecken. Nach wie vor haben bei vielen Gründungen die Bereiche Entwicklung und Technik bzw. Produktion einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert. Dabei sind die Bereiche Finanzen und gerade auch Vertrieb nicht als nachgelagerte Funktionen zu betrachten, sondern können für das Überleben und das erfolgreiche Wachsen von entscheidender Bedeutung sein. Sie sollten daher schon in der Vorbereitungs- und Gründungsphase einbezogen werden und ein Mitspracherecht bei der Planung haben.

Neben der rein fachlichen Qualifikation der Mitglieder des Gründungsteams ist der menschliche Faktor ein weiterer sehr wichtiger. Der Prozess von der Gründung über den Aufbau und das Wachstum bis zum Erreichen des Break-even Punktes ist ein sehr schwieriger und arbeitsintensiver, bei dem es nur in Ausnahmefällen ohne Krisen abgeht. Die Zusammenarbeit ist in der Regel in dieser frühen Phase wesentlich enger und intensiver als zu späteren Phasen des Unternehmens. Es ist daher notwendig, dass sich die Mitglieder des Gründungsteams völlig aufeinander verlassen können und gemeinsame Ziele verfolgen. Da der Arbeitseinsatz in dieser Phase überdurchschnittlich hoch ist, sollten alle Gründungsmitglieder bereit und willens sein, diesen Stress auszuhalten. Auf jeden Fall sollten die mit der Unternehmensgründung verfolgten Ziele der Gründer möglichst übereinstimmen.

Abseits dessen sollte den Gründern auch eine weit gehende Resistenz gegen die bestehenden und sich im Laufe der Unternehmensentwicklung ergebenden Unsicherheiten gemeinsam sein. Wer die Sicherheit einer laufenden Gehaltszahlung und einer langfristigen Beschäftigung sucht, sollte sich die Gründung eines Unternehmens sehr gut überlegen. Dabei darf die Bereitschaft zum Eingehen unternehmerischer Risiken nicht mit einer fehlenden Sensibilität gegenüber Risiken oder gar einem leichtsinnigen Verhalten gleichgesetzt werden.

Ebenfalls für die Entwicklung des Unternehmens kritisch zu betrachten ist, bei der Zusammensetzung des Gründungsteams Kompromisse zu machen. Aus verschiedenen Erfahrungen habe ich die Folgen solcher scheinbar unumgänglicher Kompromisse erleben müssen. Krisen eines Unternehmens können durchaus ausgelöst werden durch die unterschiedlichen Vorstellungen von der Führung und den unterschiedlichen persönlichen Zielen der Mitglieder des Führungsteams.

Vor diesem Hintergrund ist es auch generell von Vorteil, wenn alle Gründer mit den gleichen Erfolgchancen im Sinn von Anteilen und Optionen ausgestattet sind, so dass bei einer erfolgreichen Entwicklung auch ein gleich hoher Gewinn winkt. So weit dies Sinn macht, sollten die Gehaltskonditionen identisch sein, um später unproduktive Diskussionen über dieses Thema zu vermeiden. Auf jeden Fall ist der Zusammensetzung des Gründungsteams eine mindestens ebenso hohe Bedeutung beigemessen werden wie der Produktgestaltung und dem Business Plan. Wenn Bedenken im Hinblick auf das Team bestehen, sollte eine Gründung lieber verschoben werden oder ein Start in einer „kleineren“ Besetzung vorgenommen werden. Fehlende Kompetenzen in Randbereichen können unter Umständen von Gesellschaftern wie z.B. Venture-Capital-Gesellschaften beigesteuert werden. Eine andere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit Interimsmanagern oder die Unterstützung durch erfahrene Unternehmer als Coaches.

## **Beteiligung von Investoren**

Als Investoren bei der Unternehmensgründung nahe liegend sind Privatpersonen aus dem Gründerumfeld oder Business Angel. Über diese Art von Investoren lässt sich in der Regel relativ schnell und problemlos eine Anschubfinanzierung bewerkstelligen. Allerdings sind auch in diesem Fall die richtigen Randbedingungen im Sinne eines stimmigen Geschäftskonzeptes und eines überzeugenden Umsetzungsplanes unerlässlich. Auch der Privatinvestor strebt mit einer Private Equity Beteiligung je nach Risiko Renditen oberhalb derjenigen einer „sicheren“ Anlage in Aktien, Fonds o.ä. an. Der Vorteil der Finanzierung auf diesem Wege ist die in der Regel geringe Mitsprache der Privatinvestoren bei unternehmerischen Entscheidungen. Auf der anderen Seite ist je nach Risikobereitschaft des Investors aber auch das Investitionsvolumen eher niedrig (typischerweise im Bereich von deutlich unter € 500.000).

Eine Faustformel für richtige oder falsche Investoren gibt es nicht. Allgemeine Aussagen können nur ein Anhaltspunkt sein. Bei einem Geschäftsmodell mit hohem Kapitalbedarf ist ein „kleiner“ Einstieg und eine Anfangsfinanzierung mit den für Privatinvestoren oder Venture-Capital-Geber typischen Beträgen von bis zu zwei Millionen Euro nicht möglich oder sogar gefährlich. Der Aufbau eines Unternehmens mit aufwändiger Infrastruktur oder teuren Produktionseinrichtungen benötigt oft eine nicht unerhebliche Menge an Kapital.

In einem solchen Falle ist es vielleicht besser, auf einen strategischen Investor zu setzen und damit die weitere Entwicklung des Unternehmens unabhängiger von der Entwicklung des Kapitalmarktes zu machen – obwohl natürlich in einer solchen Konstellation andere Abhängigkeiten die Folge sein können. Bei innovativen Vorhaben bestehen durch die erheblichen Vorleistungen Entwicklungsrisiken im Hinblick auf das Ergebnis, in der tatsächlich notwendigen Entwicklungszeit und dann natürlich das Risiko für die Akzeptanz des Produktes beim Nutzer. In solchen Situationen kann die Zusammenarbeit mit einem strategischen Partner möglicherweise von Vorteil sein, wenn das Innovationsvorhaben Synergien zu dessen Kerngeschäft aufweist. Dann sind die Chancen für eine faire Aufteilung der Risiken höher als bei einer reinen Auftragsentwicklung.

Auf der anderen Seite bereitet ein strategischer Partner dem Unternehmensgründer möglicherweise andere Risiken. So kann ein Strategiewechsel, wie er gerade in dynamischen Branchen immer wieder zu beobachten ist, ein Synergieprodukt mit strategischer Bedeutung auch ebenso schnell in eine unbedeutende Nischenposition drängen, für die keine Bereitschaft zur weiteren Finanzierung gegeben ist. Also ist auch die Zusammenarbeit mit einem strategischen Partner nicht ohne Probleme.

Eine andere Schlussfolgerung kann sein, dass Innovationsvorhaben mit einem hohen Gesamtinvestitionsbedarf für Entwicklung und Markteinführung für die Umsetzung in neu gegründeten Unternehmen nicht ideal geeignet sind. Vielleicht gilt dies nicht in allen Fällen und in allen Branchen. Manchmal ist es sicher besser, zunächst mit einem noch überschaubaren Geschäft zu beginnen und erst nach erfolgreicher Umsetzung und der Erzielung von nachhaltigen Umsätzen an eine Erweiterung mit dem

Innovationsvorhaben zu gehen. Allerdings sollte auch bei einem solchen Vorgehen die vorhersehbare Gesamtfinanzierung schon im Vorfeld gesichert sein, z.B. durch die Einbeziehung eines strategischen Partners. Dabei bedeutet Sicherung der Finanzierung nicht, dass das benötigte Kapital schon zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns auf dem Konto des Unternehmens eingezahlt sein muss. Es genügt die verbindliche Zusicherung und eine Zahlung in Tranchen; die zwischenzeitliche Anlage des Kapitals können Beteiligungsgesellschaften oder strategische Partner im Zweifelsfall besser vornehmen als der Unternehmensgründer.

Diese Überlegungen gelten in erster Linie für Innovationsvorhaben mit hohen Risiken und hohem Finanzierungsbedarf. Wenn der Finanzierungsbedarf deutlich niedriger liegt und der Unternehmensaufbau bis zum Break-even mit maximal einigen Millionen Euro dargestellt werden kann, können Venture-Capital-Gesellschaften und Förderbanken durchaus geeignete Investoren für Unternehmensgründer sein.

## **Durchführung von Kapitalmaßnahmen**

Von Unternehmensgründern wird der Aufwand für die Durchführung von Kapitalerhöhungen in aller Regel deutlich unterschätzt. Erschwerend kommt hierbei hinzu, dass nur die wenigsten Unternehmensgründer im Vorfeld Erfahrung mit der Unternehmensfinanzierung gesammelt haben. Generell lassen sich folgende Phasen einer Kapitalerhöhung unterscheiden:

- Überlegung zum tatsächlichen Kapital-Bedarf und Bewertung des Unternehmens
- Vorbereitung von Unterlagen zur Präsentation und Prüfung
- Kriterien für die Auswahl von Investoren nach den Bedürfnissen des Unternehmens erstellen
- Auswahl und Ansprache geeigneter Investoren (Business Angel, Venture Capital bzw. Corporate Venture Capital, Fördermittelgeber, Beteiligungsgesellschaften etc.)
- Formale Vorbereitung der Kapitalerhöhungsbeschlüsse
- Aussagekräftige Präsentationen erstellen und Interessenweckung bei ausgewählten Investoren
- Technische, rechtliche und wirtschaftliche Due Diligence durch den potenziellen Investor vorbereiten; hierfür ist je nach Phase des Unternehmens und Art des Investors ein Zeitaufwand von ein bis drei Monaten zu planen
- Vertragsverhandlung
- Umsetzung und Eintragung der Kapitalerhöhung

Der gesamte Prozess einer Kapitalerhöhung kann durchaus ein ganzes Jahr und mehr in Anspruch nehmen und sollte daher früh genug begonnen werden. Dabei hängt natürlich vieles von der Attraktivität des Marktes und dem Stand des Unternehmens ab, aber der entscheidende Faktor ist die aktuelle Situation der Kapitalmärkte zum Zeitpunkt der Kapitalerhöhung- In der Zeit von 2001 bis 2003 gerieten so manche Unternehmen alleine durch die fehlende Investitionsbereitschaft der Venture-Capital-Gesellschaften in erhebliche Engpässe.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es dabei, sich bei dem Gesamtprozess von der Ansprache über die Gestaltung der Präsentation bis zur späteren Vertragsverhandlung auf die Sicht der Kapitalgeber einzustellen. Diese haben in der Regel eine wesentlich allgemeinere Markt- und Branchenkenntnis als der Unternehmer. Auch sind die verfolgten Ziele und die durch die Vorgaben von Anlagestatuten gegebenen Randbedingungen (z.B. bezüglich der absoluten und relativen Beteiligungshöhe, der erforderliche Mitspracherechte und die zeitlich begrenzte Anlagedauer bei vielen Wagniskapitalgebern) zu beachten. Durch die Orientierung an einem späteren Exit ergeben sich zusätzliche Randbedingungen für das Unternehmen, die bei Ihrer Vorbereitung einer Kapitalmaßnahme zu berücksichtigen sind. Der Anlagehorizont der Kapitalgeber liegt in der Regel im Bereich von drei bis sechs Jahren und ist damit kürzer als die Perspektive der meisten Unternehmensgründer.

## **Mittelverwendung**

Über die Verwendung der eingeworbenen Kapitalmittel sollte man sich schon frühzeitig Gedanken machen. Hierzu gehört auch die Dimensionierung der Aufbauorganisation während der Startphase. Viele Gründer wollen möglichst alles in kürzester Zeit schaffen. Ein anderer Ansatz ist ein langsames Wachstum mit weniger Personal und mit einem geringeren Mitteleinsatz. An die Stelle des Anspruches, in kurzer Zeit möglichst viele Ziele in perfekter Form zu erreichen, kann man durchaus auch das Ziel setzen, mit dem in der ersten Gründungsphase eingezahlten Kapital möglichst lange aus zu kommen.

Da sich die Kapitalmärkte auch in Zukunft weiter verändern werden und es keine Garantie dafür gibt, dass sich ein Crash wie derjenige von 2001 nicht wiederholt, sollte in einer Worst-Case-Planung immer davon ausgegangen werden, dass kurzfristig kein weiteres Kapital oder zumindest keine neuen Investoren gewonnen werden können. Wenn dies bei der Gründung des Unternehmens geschieht, ist der Schaden noch nicht sehr groß. Wenn aber eine solche Entwicklung während des Aufbaus bzw. in der Wachstumsphase geschieht, dann kann es existenzbedrohend werden. Eine solche Entwicklung kann zu verschiedenen Auswirkungen für das Unternehmen und die Gründer führen. So sind möglicherweise die eigenen Anteile der Gründer unter den Bedingungen einer aufgezwungenen Aktionärsvereinbarung stark verwässert und damit entwertet, die vorherige Freiheit der Entscheidung wird in ein enges Korsett gezwängt und die Arbeitsweise unterscheidet sich nicht mehr von derjenigen einer angestellten Tätigkeit. Es gelingt vielleicht nicht immer, mit der Anfangsfinanzierung bis zum Break-even auszukommen, aber die Überlegung nach dem Muster „was wäre, wenn“ kann sehr hilfreich sein.

### **Zusammenarbeit mit Investoren**

Die Zusammenarbeit mit Investoren sollte eigentlich immer auf einer offenen und transparenten Basis erfolgen. Bei Abschluss der Beteiligung haben die Gründer und die Investoren in der Regel die gleichen Ziele, und diese Situation kann helfen, mögliche Probleme gemeinsam zu meistern. Daher ist eine offene und transparente Kommunikation unabdingbar. Ob dies in Form eines ausführlichen Quartalsberichtes, durch monatliche Reports oder in persönlichen Treffen erfolgt, ist eine Frage der individuellen Absprachen. Beachtet werden muss dabei aber auf jeden Fall der Grundsatz der Gleichbehandlung aller Gesellschafter. Wenn ein Aktionär eine detaillierte Information benötigt, müssen diese den anderen Aktionären ebenfalls gewährt werden.

Es macht natürlich keinen Sinn, unternehmensrelevante Probleme „geheim halten“ zu wollen. Gerade professionelle Investoren haben vermutlich schon mehr Probleme in jungen Unternehmen gesehen als die meisten Gründer. Unter Umständen können sie daher auch Ratschläge zur Problemlösung geben. Es ist auf jeden Fall ratsam, bestehende Investoren frühzeitig über geplante Kapitalmaßnahmen zu informieren. Auch wenn sie vielleicht selber nicht an einer weiteren Kapitalerhöhung teilnehmen, können sie Empfehlungen zu anderen geeigneten Investoren geben oder auch Kontakte herstellen. Es ist z.B. keineswegs ungewöhnlich, dass institutionelle Investoren Co-Investments eingehen. Auch im Bereich der Fördermittel können viele Investoren beratend und vielleicht vermittelnd tätig werden. Für einige dieser Programme ist es sogar notwendig, dass einer der institutionellen Investoren als Leadinvestor den Fördermittelantrag stellt.

Auch in anderen Bereichen können die Investoren helfend mitwirken. Dies gilt z.B. bei der Suche nach Führungskräften oder bei der Einführung von Controlling-Instrumenten. Es kann daher nicht schaden, bei solchen Themen die Investoren zu fragen. Je nach Ausrichtung des Investors kann er Kontakte zu anderen Beteiligungsunternehmen herstellen, wenn es mögliche Synergien gibt. Allerdings sollten Gründer nicht darauf vertrauen, dass bei ihrem Unternehmen vorhandene Lücken durch den Investor geschlossen werden. Auch ein institutioneller Investor betreut schließlich nur ein begrenztes Portfolio an Beteiligungsunternehmen.

Im Bereich des Marktzuganges oder bei der Vermittlung von Vertriebskontakten werden die Möglichkeiten der Investoren dagegen häufig überschätzt. Erfahrungsgemäß sind die Möglichkeiten in

diesem Segment eher beschränkt, und man kann sich als Gründer keinesfalls auf solche Kontakte verlassen. In diesem Bereich sind die Corporate-Venture-Capital-Unternehmen vielleicht ein bisschen im Vorteil, wenn sie einen internen Markt für die Produkte des Unternehmensgründers öffnen können.

Generell ist zu beachten dass die Zusammenarbeit von Unternehmensgründern und Investoren eine Beziehung auf Zeit ist, in der alle Beteiligten ihre eigenen Ziele und Rahmenbedingungen haben. Wenn es gelingt, die unterschiedlichen Ziele in gemeinsame Strategien um zu setzen, dann können alle Seite die eigenen Ziele am ehesten erreichen.

## **Vertragsgestaltung**

Obwohl insbesondere in der Gründungsphase die Zeit fehlt und oft auch das Kapital für eine sorgfältige Umsetzung der gesellschaftsrechtlichen Grundlagen bei der Unternehmensgründung, so sollte dieser Aspekt nicht unterschätzt werden. Im laufenden operativen Betrieb und mit einer ersten "Historie" ist es mitunter aufwändig Anfangsfehler zu heilen. Dabei kann gerade dieser Aspekt bei einer Aufnahme von neuen Gesellschaftern nach der Gründung (z.B. im Zuge einer Kapitalerhöhung) Schwierigkeiten bereiten. Hier sind die in Verbindung mit Aktionärsvereinbarungen oft geforderten Garantien in Beteiligungsverträgen zu beachten, da diese in der Regel eine Haftung mit dem privaten Vermögen der Gründer fordern.

## **Vertriebsplanung**

Neben den formalen Aspekten sollte ein besonderes Augenmerk auf die Gestaltung der Vertriebsstrategie und der Vertriebskanäle gelenkt werden, da der spätere Erfolg wesentlich vom optimalen Vorgehen im Vertrieb abhängt. Siehe hierzu auch den Beitrag Vertriebsprozess und -optimierung. Die Vertriebsplanung sollte bei den potenziellen Kunden beginnen und über eine Clusterung zu Zielgruppen zu einer Detailanalyse führen. Die Zielgruppenanalyse kann in Verbindung mit einer Markt- und Wettbewerbsanalyse wichtige Aufschlüsse liefern, welche Vertriebsstrategien erfolgversprechend sind und welche Vertriebskanäle gewonnen werden müssen.

## **Kooperationen**

Ein anderer Aspekt, der sowohl die Geschäftsplanung an sich, aber auch die spätere Entwicklung erheblich beeinflussen kann, ist die Auswahl der Partner. Strategische Partnerschaften können den Einstieg erleichtern und helfen, das Risiko ab zu federn. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, das ein strategischer Partner erheblichen Einfluss auf die Entwicklung und Ausrichtung des Geschäftes nimmt. Wenn die eigene Geschäftstätigkeit für den Partner langfristig hohe Bedeutung hat, ist eine mittelfristige Übernahme durch einen Trade Sale eine wahrscheinliche Option. Aber nicht nur bei strategischen Partnern ist schon in der Planungsphase eine Vorauswahl zu treffen und Kooperationsgespräche zu führen. Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebskooperationen können die Entwicklung des Unternehmens deutlich beschleunigen. Siehe hierzu auch den Beitrag Partnerschaften im Mittelstand.

## **Externe Hilfe durch Berater**

Unternehmensgründer sind oft nicht in der Lage, die Hilfe von Unternehmensberatern in Anspruch zu nehmen. Trotzdem ist die Hilfe von erfahrenen Unternehmern sinnvoll, um "Anfängerfehler" zu vermeiden und in der Geschäftsvorbereitung keine wichtigen Elemente zu übersehen. Ein anderer Aspekt, bei dem externe Hilfe sinnvoll ist, besteht in der Nutzung eines Kontaktnetzwerks, z.B. zu potenziellen Geschäftspartnern, aber auch zu Investoren.

Um trotz Kostenrestriktionen nicht auf qualifizierte Hilfe verzichten zu müssen, bieten sich verschiedene Wege an. Zum einen kann dies in der frühzeitigen Beteiligung eines Business Angels bestehen, der als

ehemaliger Unternehmer die Voraussetzungen erfüllt. Daneben besteht die Möglichkeit, Beratungsprojekte über die regionalen Wirtschaftsförderungs-Gesellschaften fördern zu lassen (entsprechende Programme mit EU-Mitteln stehen für viele Fälle zur Verfügung). Eine andere Möglichkeit ist ein Coaching durch einen Berater (auch in Form eines Online-Coachings). Der Coach entwickelt in der Regel selber keine Konzepte, aber er kann durch Hinweise und kritische Fragen bei der Umsetzung helfen und den Prozess zielgerichtet beschleunigen.

Quelle: Ein Beitrag von Dr. Jürgen Kaack

## **Einen Kommentar schreiben**

[Zur Übersicht](#)

[News-Feed abonnieren](#)