

0080-1

## Erfolg von Anfang an

Viele Existenzgründer überstehen die Anfangsphase nicht. Doch immer wieder zeigt sich: typische Einstiegsfehler sind vermeidbar.

- Die eigene Marktposition kennen und sich behaupten
- Wissenslücken erkennen und schließen
- Das Profi-Wissen der Beratungsstellen gezielt nutzen

Aufschlussreich sind die Beispiele aus verschiedensten Branchen, insbesondere der Dienstleistung.

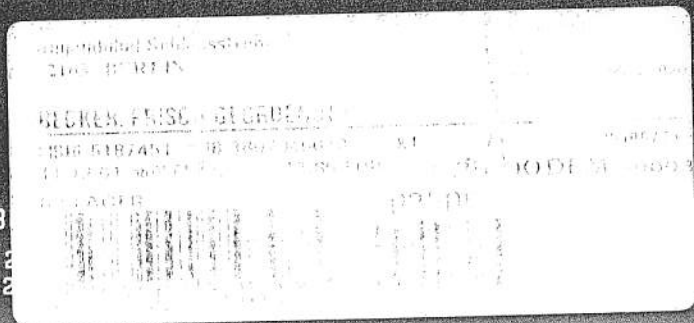
Spannend sind die Interviews mit Gründern, etwa dem Preisträger des Deutschen Internetpreises.

[www.fit-for-business.de](http://www.fit-for-business.de)

Fit for

ISBN 3-8

25 - DEM 2  
ab 1.1.2002



Silke Becker

# Frisch gegründet - selbstständig bleiben!

- So vermeiden Sie die typischen Fehler und behaupten sich erfolgreich



Junge  
Selbstständigkeit

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Becker, Silke:**

Frisch gegründet – selbstständig bleiben! : so vermeiden Sie die typischen Fehler und behaupten sich erfolgreich / Silke Becker. – Regensburg ; Düsseldorf ; Berlin : Fit for Business, 2001  
(Fit for business ; 603)  
ISBN 3-8029-4603-0

Zitiervorschlag:

**Silke Becker**, Frisch gegründet – selbstständig bleiben!  
Regensburg, Düsseldorf, Berlin 2001

© Fit for Business, Regensburg/Düsseldorf/Berlin

Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Datenübertragung oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Produktion: Walhalla Fachverlag, 93042 Regensburg  
Umschlaggestaltung: Gruber & König, Augsburg  
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH  
Printed in Germany  
ISBN 3-8029-4603-0

*Nutzen Sie das Inhaltsmenü:*

*Die Schnellübersicht führt Sie zu Ihrem Thema.*

*Die Kapitelüberschriften führen Sie zur Lösung.*

Damit der Traum kein Albtraum wird . 7

- 1 Woran junge Unternehmen scheitern können . . . . . 9
- 2 Experten-Tipps: Ein Interview mit dem Berater Gerhard Guder . 25
- 3 Information als Grundlage Ihres Erfolgs . . . . . 33
- 4 Aus Erfahrung lernen: Tipps von erfolgreichen Existenzgründern . 59
- 5 Gut geplant ist halb gewonnen . 63
- 6 Portrait: Susanne Kazemieh . . . . 89

**Schnellübersicht**

7	Vom schwierigen Umgang mit der Selbstständigkeit . . . .	95
8	Aus Erfahrung lernen: Tipps von erfolgreichen Existenzgründern . . . . .	107
9	Ihr Unternehmen am Markt .	111
10	Portrait: Michael Mohr (DCI AG) . . . .	133
11	Die Firma fest im Griff . . . . .	141
12	Aus Erfahrung lernen: Tipps von erfolgreichen Existenzgründern . . . . .	159
13	Finanzprobleme vermeiden .	165
	Hilfreiche Adressen . . . . .	187
	Schnell nachschlagen . . . . .	191

## Damit der Traum kein Albtraum wird

Der Startschuss ist gefallen, die Eröffnung Ihres frisch gegründeten Unternehmens ist perfekt. Ob Friseursalon oder freiberufliche Grafikerin, ob neues Produkt oder bewährtes Konzept – Sie glauben an Ihre Idee, an Ihre Zukunft. Doch der Weg zum Erfolg ist gerade am Anfang manchmal steinig. Fast immer müssen Sie Lehrgeld zahlen, und je weniger das ist, desto besser für Sie. Deshalb beschreibt dieses Buch, welche typischen Schwierigkeiten in den ersten Jahren nach der Gründung auf Sie zukommen können. Es macht Ihnen Lösungsvorschläge und gibt Ihnen Tipps direkt aus der Praxis anderer Existenzgründer. So können Sie sich vermeidbare Fehler ersparen und so manches Problem schon im Vorfeld entschärfen.

Eine solche Auseinandersetzung mit möglichen Schwierigkeiten ist kein Notprogramm, das erst gestartet werden sollte, wenn es bereits brennt. Herausforderungen frühzeitig erkennen und auf geänderte Bedingungen reagieren – dies ist unternehmerischer Alltag und eine der wesentlichen Aufgaben, die Sie vom ersten Tag an bewältigen müssen. Doch dies bedeutet nicht, dass Sie von nun an immer nur mit dem Schlimmsten rechnen sollten, so dass Sie vor lauter Zukunftsangst kaum noch schlafen können. Gemeint ist vielmehr, dass Sie sich auf mögliche Schwierigkeiten rechtzeitig einstellen. Dabei will Ihnen dieses Buch helfen. So können Sie heute schon den Grundstein dafür legen, dass Ihr Unternehmen auch morgen noch am Markt besteht und dass Sie den Erfolg haben, den Sie sich wünschen.

### Aus Erfahrungen lernen

Dieses Buch konnte nur mit Hilfe der Unterstützung anderer entstehen. Danken möchte ich Beatrix Fröhlich von der Hamburger Initiative für Existenzgründung und Innovation H.E.I., Jan, Lisa

## Damit der Traum kein Albtraum wird

und Rudolf Braukmeier, Dr. Petra Beckmann-Schulz sowie insbesondere meinen Interviewpartnerinnen und -partnern für ihre Bereitschaft, ihr Wissen an Sie weiterzugeben. Ich hoffe, dass diese Erfahrungen für Sie nützlich sind, auch wenn nicht alle dargestellten Sachverhalte auf Ihr Unternehmen zutreffen und nicht jeder Tipp für Sie verwertbar ist.

Zu manchen Themen werden Sie zusätzliche Informationen benötigen, damit Sie eine individuell auf Ihr Unternehmen abgestimmte Strategie entwickeln können. Alle Informationen wurden von der Autorin mit großer Sorgfalt recherchiert. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass dennoch jede Haftung und Verantwortung der Autorin ausgeschlossen sind. Ihnen wünsche ich bei der Realisierung Ihrer Pläne und Wünsche in Ihrem Unternehmen gutes Gelingen und viel Erfolg!

*Silke Becker*

**Hinweis:** Die Namen Annette Kerner, Thommy Dietrich und Werner Berger („LithoArt GmbH“), wurden auf Wunsch der Interviewpartnerinnen und -partner geändert.

## Woran junge Unternehmen scheitern können

1

Existenzgründung: Eine Chance mit Hindernissen . . . . .	10
Die Pleite kommt nicht plötzlich . . . . .	11
Typische Ursachen für das Scheitern . . . .	16
Ihre Persönlichkeit entscheidet! . . . . .	19



## Existenzgründung: Eine Chance mit Hindernissen

0080-5  
Mit dem Start Ihres Unternehmens kommen viele neue Herausforderungen auf Sie zu. Sie werden sich mit zahlreichen Dingen beschäftigen, mit denen Sie noch keine oder wenig Erfahrung haben, und weit reichende Entscheidungen treffen, ohne alle Folgen im Detail zu kennen. Es ist nur natürlich, dass dabei Fehler passieren. Die sensationellen Erfolgsgeschichten, die in den Medien häufig und gerne zitiert werden, sind bei näherem Hinsehen oft gar nicht so glatt gelaufen. Selbst Michael Mohr („DCI AG“), Internet-Pionier der ersten Stunde, glaubt nicht an das Märchen vom problemlosen Blitzerfolg. Er meint: „Es gibt ganz wenige Fälle, wo es so ging, aber genauso gut können Sie im Lotto gewinnen.“ Auch beim Aufbau der „DCI AG“ von Michael Mohr lief nicht immer alles reibungslos. Doch der Selfmademan hat die Herausforderungen bewältigt und ist inzwischen Multimillionär. Lesen Sie dazu das Portrait von Michael Mohr auf Seite 133 f.

### Kritisch: Das dritte bis sechste Jahr

Auch wenn Sie das erste Jahr erfolgreich überstanden haben und Ihr Geschäft läuft, sollten Sie in den folgenden Jahren noch mit Schwierigkeiten rechnen. Die Wahrscheinlichkeit einer Pleite ist im dritten bis sechsten Jahr nach der Gründung am höchsten. Natürlich gibt es dafür viele Gründe. Häufig spielt es eine Rolle, dass manche Kredite erst nach einigen Jahren zurückgezahlt werden müssen. Dann hat das junge Unternehmen wesentlich höhere Kosten als vorher, die bezahlt werden wollen, aber noch nicht aufgebracht werden können. Eine andere Ursache ist, dass sich die jungen Unternehmen nicht schnell genug an die Veränderungen des Marktes angepasst haben. Auch nach einer erfolgreichen Anfangsphase können also durchaus noch existenzgefährdende Schwierigkeiten auftreten. Doch wenn Sie sich rechtzeitig auf die

Herausforderungen der Zukunft einstellen, haben Sie gute Chancen, Ihr Unternehmen über die kritischen ersten Jahre hinaus am Markt zu halten.

Es ist von Branche zu Branche unterschiedlich, wie viele Jahre man als Einstiegszeit ansetzt: Steuerberaterin Annette Kerner erklärt: „Man sagt immer: Fünf Jahre, das ist die Anlaufzeit“, und Stuckateurmeister Thommy Dietrich erzählt: „Die ersten Jahre sind schwierig. Man braucht sechs bis sieben Jahre, bis man sagen kann: Jetzt kann eigentlich nichts mehr passieren.“ Haben Sie diese Hürde erst einmal genommen, können Sie eher davon ausgehen, dass Ihr Unternehmen auch in Zukunft Bestand haben wird.

Der Aufbau eines jungen Unternehmens ist anstrengend, macht aber auch viel Spaß. Es ist eine alltägliche Aufgabe in jedem Unternehmen, Neues zu lernen und Schwierigkeiten zu meistern. Ihre Fähigkeiten, die anstehenden Probleme zu lösen, werden mit jedem Erfolg wachsen. Wenn Sie die Hindernisse, die sich Ihnen unweigerlich in den Weg stellen werden, als Herausforderung betrachten, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie die ersten kritischen Jahre überstehen und Ihr Erfolg von Dauer sein wird.

## Die Pleite kommt nicht plötzlich

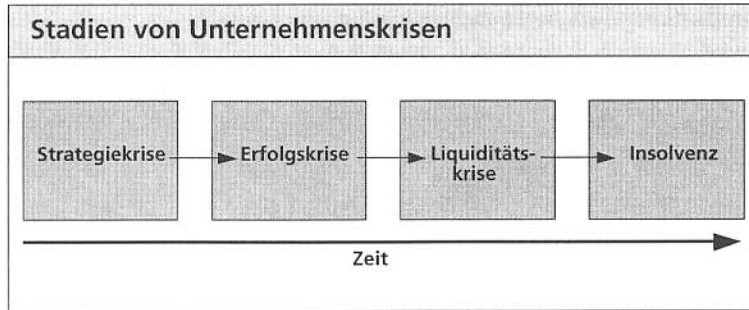
Es kann natürlich vorkommen, dass Ihr blühendes Jungunternehmen durch eine Verkettung von unglücklichen Umständen, die Sie nicht beeinflussen können, innerhalb kürzester Zeit in die Insolvenz getrieben wird. Aber wahrscheinlich ist das nicht. Im Normalfall sind Insolvenzen keine Ereignisse, die überraschend und plötzlich – quasi aus heiterem Himmel – eintreten. Wenn ein Unternehmen Pleite geht, ist das meistens das Ende eines längeren Prozesses.

**Erstes Anzeichen: Strategiekrise**

0080-6  
Am Anfang des Prozesses steht das Unternehmen in einer Strategiekrise. Zu diesem Zeitpunkt muss das Geschäft noch nicht einmal schlecht laufen. Trotzdem steht die Firma mittelfristig vor großen Problemen, weil die Faktoren, die in der Zukunft für den Erfolg verantwortlich sind (die Erfolgspotenziale) gefährdet oder nicht vorhanden sind. Hier stimmt also das Konzept und der längerfristige Kurs nicht mehr, zum Beispiel, weil das Unternehmen sich nicht ausreichend an geänderte Bedingungen des Marktes angepasst hat oder falsche Entscheidungen über die Zukunft getroffen worden sind. Viele Probleme, mit denen junge Unternehmen zu kämpfen haben, sind auf eine mangelhafte langfristige, kursbestimmende Planung („strategische Planung“) zurückzuführen – zu wenige Kunden, zu hohe Kosten oder finanzielle Probleme sind letztlich die spürbare Folge strategischer Fehler und nicht die eigentliche Ursache von Insolvenzen.

**Die Konsequenzen: Erfolgs- und Liquiditätskrise**

Nach einiger Zeit führt die Strategiekrise zu einer Erfolgskrise. Die vorherigen Fehlentscheidungen über die Zukunft wirken sich nun in Mark und Pfennig aus: Das Unternehmen macht Verluste. Es ist aber noch zahlungsfähig, hat also noch freies Geld, um zum Beispiel Rechnungen von Lieferanten zu bezahlen. Oft lebt das Unternehmen an diesem Punkt von der Substanz, weil das Eigenkapital zunehmend aufgebraucht wird. Spätestens jetzt besteht akuter Handlungsbedarf. Wird nun nichts oder das Falsche unternommen, folgt die nächste Phase: die Liquiditätskrise. An diesem Punkt ist das Unternehmen zahlungsunfähig, das heißt, es kann selbst seine kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht mehr bezahlen, weil die Kreditlinie bei der Bank ausgeschöpft ist. Wenn jetzt keine grundlegende Sanierung stattfindet, dann folgt fast zwangsläufig die Insolvenz und damit sehr häufig die Zerschlagung des Unternehmens.



Die Grafik zeigt, wie die verschiedenen Phasen aufeinander folgen. Anfangs stehen Ihnen noch Zeit und auch Geld zur Verfügung. Jetzt können Sie noch relativ problemlos Änderungen vornehmen, um Ihr Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Doch nach einiger Zeit wird es eng: Wenn Ihr Kreditrahmen weitgehend ausgeschöpft ist und Banken und Gläubiger immer mehr Druck machen, werden Ihre Handlungsspielräume zunehmend eingeschränkt. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie von Anfang an eine ausreichende Planung in Ihrem Unternehmen betreiben, um die Probleme bereits in einem frühen Stadium zu erkennen – am Anfang haben Sie noch Gestaltungsmöglichkeiten, die Ihnen am Ende fehlen. Es macht also wenig Sinn, den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, dass sich alles von alleine wieder einrenkt, wenn Sie merken, dass in Ihrem Unternehmen die Dinge nicht so laufen, wie sie sollen:

**Praxis-Tipp:**

Wenn Ihnen beispielsweise die Umsätze wegbrechen oder neue Produkte auf den Markt kommen, die Ihr Angebot in Zukunft überflüssig machen könnten, sollten Sie umgehend aktiv werden – passives Warten auf „bessere Zeiten“ führt nur in den seltensten Fällen zum Erfolg.

### Umdenken und neue Konzepte entwickeln

0080-7  
Strategiekrisen können schon in den ersten Jahren nach Ihrer Unternehmensgründung auftreten: Es ist keine Ausnahme, wenn Sie Ihr ursprüngliches Unternehmenskonzept bereits nach wenigen Jahren nicht mehr wiedererkennen, weil Sie in vielen Bereichen Anpassungen vorgenommen haben oder weil Sie sich sogar grundsätzlich neu orientieren mussten.

#### Beispiel Rainer Kahl

Wie schnell so eine Umorientierung nötig sein kann, das hat auch Rainer Kahl erfahren. Sein Unternehmen „RK Data Network GmbH“ wurde ursprünglich als Fachgroßhandel für die IT-Branche gegründet, heute jedoch berät die Firma ihre Kunden in erster Linie und installiert Datennetzwerke. Seinen ursprünglichen Schwerpunkt hat das Unternehmen zwar nicht ganz aufgegeben, doch diese Aufgaben machen nur noch einen relativ geringen Anteil am Umsatz der „RK Data Network GmbH“ aus. „Mein Betrieb würde heute so, wie ich ihn vor acht Jahren aufgebaut habe, nicht mehr existieren“, erzählt Rainer Kahl. „Wir sind jetzt schon in der zweiten Generation unseres Geschäftslebens. Nach vier Jahren haben wir gemerkt, dass die Margen nicht mehr stimmen, und wir waren im Minus, da musste ich in irgendeiner Form etwas tun.“

Rainer Kahl war also bereits in einer Erfolgskrise, denn sein Unternehmen machte Verluste, nachdem es in den ersten Jahren unerwartet gut gelaufen war. Der Grund war, dass sein anfangs erfolgreiches Konzept aus Beratung und Verkauf nicht mehr genug Gewinn abgeworfen hat. Seine Lieferanten, die Hersteller der verschiedenen Geräte, hatten Umsatzsteigerungen von ihm verlangt. Dies hätte er aber nur schaffen können, wenn er aufgehört hätte, seine Kunden zu beraten. „Ich hatte Ingenieure an Bord, die sich für diese Technologie interessiert haben, und die Kunden haben auch immer wieder gefragt: ‚Wie funktioniert denn das?‘ Wir sind damals eine der wenigen Firmen gewesen, die die Kunden

auch beraten haben. Aber für die Beratung bekam ich kein Geld mehr, und die Hersteller haben immer mehr Druck gemacht, dass wir mehr Umsatz machen sollten. Als wir gesagt haben, dass wir das nicht können, weil wir mehr beraten, da hieß es, dann müssen wir uns trennen. Wir sind bei zwei Herstellern richtig gekickt worden, und bei dem dritten sind wir dann selbst gegangen.“

#### Strategiekrise zu spät erkannt

Die Ursache für das Minus war eine Strategiekrise der „RK Data Network GmbH“ von Rainer Kahl. Die Branche hatte sich verändert, doch Rainer Kahl hat nicht früh genug auf diese Änderungen reagiert, weil er sie nicht rechtzeitig wahrgenommen hat. „Das kam ein bisschen zu überraschend, zumindest für mich persönlich“, erzählt er. „Ich denke, unsere Marktsensoren waren nicht ausgefahren.“ Nun konnte er mit seinem alten Konzept immer weniger Geld verdienen. Deshalb hat er den Kurs seines Unternehmens neu bestimmt: „Wir mussten versuchen, neue Märkte aufzubauen, und das hieß, dass wir in unserem Betrieb eine neue Weichenstellung brauchten. Wir haben uns dann gedreht und sind vom Fachgroßhandel zum Systemintegrator geworden. Ich hätte natürlich meine Leute entlassen können und sagen, ich hole mir jemand von der Straße, der kann das wesentlich günstiger verkaufen als du, aber so bin ich nicht. Da ich relativ sozial eingestellt bin, kann ich nicht einfach meine Jungs auf die Straße setzen, wenn die gerade frisch verheiratet sind oder möglichst noch kleine Kinder haben. Und außerdem bin ich nach wie vor Techniker und will Leute beraten.“ Also hat sich Rainer Kahl entschieden, seinen Schwerpunkt auf die Beratung zu legen. Das bedeutete für ihn auch, dass er höhere Preise für seine Leistungen verlangen musste. „Wir mussten uns neue Hersteller suchen, die uns nicht so stark drücken, und wo wir dann auch eventuell mal ein Gerät für ein paar Wochen zur Probe bekommen“, erzählt er. „Und dann mussten wir auch einigen Kunden weh tun und sagen, wir können nicht mehr zu dem Preis liefern. Da sind natürlich auch einige abgesprungen.“

0880-8  
Rainer Kahl hat diese Krise in seinem Unternehmen gemeistert und sein Unternehmen noch rechtzeitig an die geänderten Marktbedingungen angepasst. Doch dies war nicht immer einfach: „Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. Es hat mindestens ein halbes Jahr gedauert, denn die Ausbildungskosten für Ingenieure sind bei uns enorm hoch. Da sind zum Beispiel Reisen nach Amerika notwendig gewesen. Das tat weh, denn wir waren im Minus – und dann auch die Unsicherheit, ob ich die richtige Entscheidung getroffen hatte.“

Das Beispiel von Rainer Kahl zeigt, wie schnell anfangs erfolgreiche Konzepte am Markt nicht mehr bestehen können. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie immer aktuell über Ihr Unternehmen und den Markt informiert sind und von Anfang an die Planung in Ihrem Unternehmen nicht vernachlässigen. Tipps und Hinweise dazu finden Sie in den nächsten Kapiteln.

## Typische Ursachen für das Scheitern

Wenn man bedenkt, dass nur rund ein Sechstel aller gescheiterten Existenzgründungen aufgrund von äußeren, nicht vom Unternehmer zu beeinflussenden Faktoren fehlschlagen, dann ist es wichtig, die Fehler der anderen zu kennen und zu vermeiden. Doch Vorsicht: Es ist oft schwierig, die Dinge bruchlos auf das eigene Unternehmen zu übertragen, denn Ihr Unternehmen ist so individuell wie Sie selbst. Weder haben alle Unternehmen dieselben Schwierigkeiten, noch kann man die erfolgreichen Lösungsstrategien der anderen immer nahtlos auf die eigene Situation übertragen.

Die Erfahrungen der anderen können Denkanstoß sein, und so mancher gute Rat ist auch in Ihrem Unternehmen verwertbar. Doch Sie müssen Ihr Unternehmen immer als Ganzes sehen: Was bei dem einen, unter ganz bestimmten Bedingungen, ein guter

Tipps ist, ist bei dem anderen keineswegs die passende Strategie. Dennoch ist es sinnvoll, die Fehler der anderen zu kennen und daraus für die eigene Praxis zu lernen. Und natürlich kann man auch so manches von anderen übernehmen, vorausgesetzt, es passt zu den eigenen Zielen, Wünschen und Bedingungen.

## Verschiedene Ursachen führen zur Pleite

Sucht man nun nach konkreten Fehlern, die zur Insolvenz geführt haben, muss man feststellen, dass die Gründe für das Scheitern von jungen Unternehmen genauso unterschiedlich sind wie die betroffenen Unternehmen selbst. Die Ursache für Unternehmenspleiten gibt es nicht. Meist spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die erst in ihrem Zusammenwirken zum endgültigen Aus führen.

Außerdem ist die Einschätzung der Sachlage sehr unterschiedlich, je nach Perspektive: Externe, zum Beispiel ein Berater oder eine Bankerin, sehen oft ganz andere Schwierigkeiten als die betroffenen Unternehmer selbst, denn Außenstehende sind weniger involviert und haben auch aufgrund ihrer Erfahrung einen anderen Blick. Dennoch kann man einige wesentliche Problemfelder benennen, die in jungen Firmen häufig auftreten und zum Aus eines hoffnungsvoll gegründeten Unternehmens führen.

Die folgenden Zahlen der deutschen Ausgleichsbank zeigen, welche Gründe bei jungen Unternehmen zur Insolvenz geführt hatten. Diese Ursachen wurden von den befragten Gründerinnen und Gründern genannt – bei einer Analyse durch Externe hätte die Einschätzung möglicherweise anders ausgesehen.