

## **Strategische Erfolgsfaktoren für junge Hi-Tech Unternehmen**

**Dr. Friedrich Georg Hoepfner**

**Vortrag**

**Duale Hochschule Karlsruhe  
Prof. Dr. Armin Pfannenschwarz**

**Januar 2012**

# HOEPFNER\STRATEGIE

# Strategische Erfolgsfaktoren für junge Hi-Tech Unternehmen

## 1 Das Wettrennen um Hi-Tech entscheidet über den Wohlstand unserer Rentner

Mein Urgroßvater warb Anfang des 20. Jahrhunderts mit der Schlagzeile: „Wir haben jetzt Telefon, Nr.17 in Karlsruhe“. Ende des 20. Jahrhunderts habe ich mit großem Werbeaufwand bekannt gegeben, dass die Privatbrauerei Hoepfner - als erste Brauerei in Deutschland - über eine eigene Website verfügt. Beides ist heute Geschichte: Hi-Tech von gestern ist heute zur Selbstverständlichkeit geworden.

Bewusst habe diese Überschrift etwas provokativ formuliert. Während unsere Vorfahren dafür arbeiteten, dass es ihren Kindern einmal besser geht, hat sich unsere Gesellschaft zugunsten der Rentner entschieden. Die jungen Leute müssen angesichts der sozialen Lasten und Staatsschulden selbst sehen, wo sie einmal bleiben. Wir haben in Kauf genommen, sie zu enteignen - wenn nicht ein Wunder geschieht. Dieses Wunder kann vermutlich nur so aussehen, dass durch technologische und Betriebswirtschaftliche Fortschritte die gesamtwirtschaftliche Produktivität so weit steigt, dass die Gesellschaft in 20 Jahren die von uns übergebenen Belastungen doch irgendwie verkraften kann. Im Wettrennen haben wir dabei zwei Gegner: die Beharrungskräfte in der eigenen Gesellschaft und den internationalen Vergleich.

Schon alleine deshalb brauchen wir Hi-Tech. Es gibt viele Wege, den Einsatz moderner Technologie zu fördern und zu beschleunigen. Ein erprobtes und gesamtwirtschaftlich sehr preiswertes Mittel ist die Gründung junger Unternehmen, die ihren Weg in den Markt mit moderner Technologie als Treibstoff gehen wollen. Für uns alle ist es daher von existenzieller Bedeutung, dass möglichst viele diesen Weg erfolgreich gehen können.

Heute berichte ich Ihnen darüber, welche strategischen Erfolgsfaktoren sich in meinem Erfahrungsumfeld der letzten Jahre als wichtig herausgestellt haben und deshalb zu beachten sind, wenn man ein junges Unternehmen im Markt etablieren will.



## 2 Motive für Gründer

Sieht man die Schwierigkeiten und Entbehrungen, denen ein Unternehmensgründer heute ausgesetzt ist, dann fragt man sich zu Recht, was ihn oder sie motiviert. Lange Arbeitszeiten, hohe Unsicherheit, schlechte Arbeitsbedingungen und niedriges Entgelt müssten eigentlich abschreckend wirken. Aber offensichtlich gibt es doch noch Menschen, denen

- die unternehmerische Freiheit,
- der Wunsch nach eigenständiger Leistung und
- der Stolz, etwas Besonderes zu schaffen

viel wert sind - vielleicht sogar die Hoffnung, mit einer innovativen Idee richtig reich zu werden.

Es gibt allerdings auch Motivlagen, die die Gefahr des Scheiterns in sich bergen:

- Die Flucht vor der Arbeitslosigkeit,
- Die Hoffnung auf freizügige Arbeitszeiten und -Bedingungen
- der Wunsch, es anderen gleichzutun (weil Kommilitonen oder die Familie Druck ausüben), und
- Geltungsbedürfnis, verbunden mit Selbstüberschätzung.



Eine Reihe von wissenschaftlichen Studien hat sich mit der Frage beschäftigt, welche Persönlichkeitsmerkmale und Motivationen erfolgreiche Gründer auszeichnen. Obwohl sie je nach Ansatz und untersuchter Population zu unterschiedlichen Ergebnissen gekommen sind, haben sich Leistungsfähigkeit und Leistungswille als wichtigste Erfolgsfaktoren herausgestellt, verbunden mit einer nur leicht überdurchschnittlichen Risikoneigung, mit stabilem Selbstbewusstsein, Ausdauer, Beharrlichkeit und Frustrationstoleranz. **„Unternehmer“ ist der schwierigste Job, den die Marktwirtschaft zu bieten hat** - aber wer das Zeug dazu mitbringt, wird ihn lieben.

In der frühen Phase der Gründungsberatung und Gründungsförderung ist es weniger die Geschäftsidee als vielmehr die persönliche Disposition, die wir auf ihre Stimmigkeit untersuchen können. Dabei gilt es dann auch, Plus- und Minuspunkte in Ausbildung und Fertigkeiten anzusprechen und ggf. einen Ausgleich für Defizite zu suchen. Fernab von jedem Perfektionswahn können damit die Erfolgchancen eines Vorhabens deutlich angehoben werden.



Sumo-Ringer muss man nicht sein, um als Unternehmer Erfolg zu haben. Aber Kraft und Ausdauer braucht man schon, wie hier Mu Boyans Nude No.2.

### 3 Erfolgsfaktoren für junge Hi-Tech-Unternehmen

Die folgende Auflistung ist naturgemäß subjektiv. Interessant ist nicht nur, welche Punkte sie enthält, sondern auch, welche fehlen.

#### 3.1 Ein ausgearbeiteter Businessplan ohne Umwege

...ist wichtiger als eine gute Geschäftsidee. Fast alle Ideen werden im Lauf der ersten Jahre sowieso noch deutlich modifiziert. Aber der Plan zwingt die Gründer, konkret zu werden und mit Zahlen zu arbeiten.

Das Unternehmen hat nur ein Ziel und macht nur das, was direkt dorthin führt. Umwege und Neben-Kriegsschauplätze werden gemieden. Eine gewisse Sturheit auf dem steinigem Weg zum Ziel kann hilfreich sein.



#### 3.2 Ein gutes Team

Gemeinsamer Siegeswille, Ergänzung der Qualifikationen, eingespielte Zusammenarbeit, eine Balance aus Nähe und Diversität. Viele erfolgreiche Gründer haben Spaß an der Arbeit und wollen das auch so - man merkt's am Ergebnis!



### **3.3 Eine Branche mit wenig Barrieren**

Immer wieder scheitern Gründer in „geschlossenen“ Branchen wie z.B. Medizintechnik, Rüstung oder Luftfahrt, weil die von wohlmeinenden Behörden aufgebauten Eintrittsbarrieren, Genehmigungen, Zertifikate etc. in der verfügbaren Zeit nicht zu beschaffen/zu überwinden sind oder die potenziellen Kunden nicht bereit sind, das Risiko eines Erstauftrags einzugehen.

Geschlossene Gesellschaften sind nur für die schön, die „drin“ sind. Die verdienen dann auch daran, dass neue Konkurrenten ausbleiben. Ein Tabu für Gründer! Lieber investieren wir in einer Branche mit wenig Barrieren.



### **3.4 Geringer Kapitalbedarf**

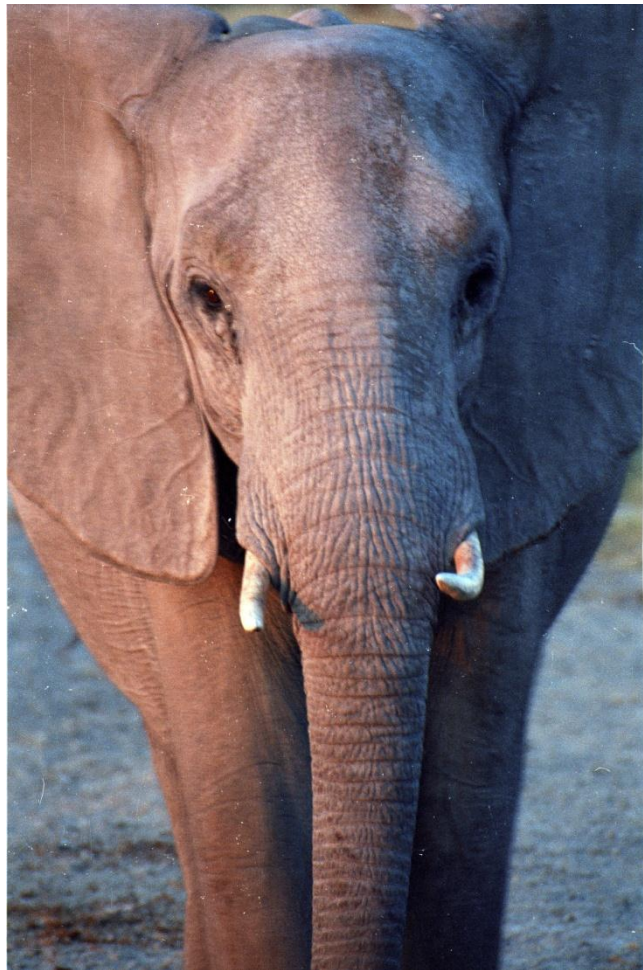
Das ist eine sehr relative Größe, denn Kapital kann man nie genug haben. Aber für mich hat sich gezeigt, dass Gründer noch mehr Schwierigkeiten als andere Leute haben, an Kapital heranzukommen und damit umzugehen.

Ein Businessplan muss deshalb auch darauf abgeklopft werden, wie man die Kapitalbindung senken kann. Outsourcing, Crowdsourcing, Verwendung bekannter Module und Kooperationen sind mögliche Auswege: Die Lösung liegt also nicht nur in der Technik, sondern auch im Geschäftsmodell.

### **3.5 Keine übermächtigen Wettbewerber**

Immer wieder hören wir von den deutlichen Schwächen der Firma Microsoft. Dies oder jenes könnte man viel besser machen.

Das stimmt. Aber wo die Elefanten tanzen, da müssen die Mäuse sich raushalten. Ein Luftstoß aus dem Rüssel, und sie würden durch die Luft fliegen...



### 3.6 Technologischer Vorsprung und Timing

Hi-Tech bedeutet ja, dass man neue Technologien einsetzt. Nachdem Service, Preis und Image meistens schlechter sind als bei Konkurrenten, brauchen unsere Gründer einen technologischen Vorsprung.

Schlechte Erfahrungen habe ich damit gemacht, neue Ideen ohne Qualitätssicherung in den Markt zu drücken. Je größer der Vorsprung, desto mehr muss man testen und desto wichtiger ist die Hotline.

Der Vorsprung bemisst sich daran, wie die Produkte der großen Konkurrenten in zwei Jahren aussehen werden. Können wir gegen deren Verbesserungen und Entwicklungen bestehen? **Mit heutigen Produkten brauchen wir uns nicht vergleichen, denn wir sind selbst noch nicht am Markt.** Und mit anderen Kleinfirmen brauchen wir uns auch nicht zu vergleichen, denn vielleicht sind sie in zwei Jahren nicht mehr da.

Der Vorsprung ist nicht in Fels gemeißelt. Schon Franziska v. Almsick wusste: „Man muss tüchtig strampeln, um vorneweg zu schwimmen!“

Wenn man sich zu lange mit nebensächlichen Dingen aufhält, kann das Zeitfenster für die Innovation sich wieder schließen. Das untenstehende Bild stammt übrigens von einem Gründer, der genau aus diesem Grunde nicht zwei Jahre damit verbringen wollte, vor VC-Gesellschaften und Kapitalgebern zu präsentieren!



### **3.7 Outsourcing von Finanzen und Rechnungswesen**

Gründer, die Zeit für Buchhaltung haben, fehlen an der Front - sei es am Markt oder in der Entwicklung. Heute kann man neben der Buchhaltung auch das Controlling outsourcen. Das beruhigt auch die Kapitalgeber, sie bekommen nicht so schnell nasse Füße...





### **3.8 Förderverträge oder der erste Kunde**

**Eine Binsenweisheit: Unternehmen, die schon Einnahmen haben, sind erfolgreicher als andere. Sie müssen sich am Markt bewähren, und zumindest gibt es einen, der so an sie glaubt, dass er ihre Leistung mit Geld bezahlen will.**

**Gut ist es auch, frühzeitig zu lernen, mit Kunden umzugehen.**

**Mit Einschränkung ist in diesem Sinne auch die EU oder ein Ministerium ein Kunde, wenn sie Forschungsgelder o.ä. bereitstellen.**

**Ein Gründer, der keine Kunden hat, muss sich fragen lassen, warum. Oft ist es besser, schon früh mit den Realitäten des Marktes zu kämpfen als jahrelang an einem perfekten - und unverkäuflichen - Produkt zu arbeiten.**



### 3.9 Ein motivierendes Umfeld

Der Erfolg der Technologiefabriken und Gründerzentren spricht für sich. Kontakte und Kommunikation sind dabei wichtiger als ein gemeinsamer Fotokopierer. Der große Erfolg des Cyberforum e.V., das heute 700 Hi-Tech Gründer betreut, beruht auch darauf.



Weniger erfolgswirksam sind nach meiner Erfahrung die Absicherung durch Patente (hilft oft weniger als erhofft), das Bereitstehen einer Finanzierung (bei guten Projekten kommt sie schon noch) oder langfristige Berufserfahrung (erfolgreiche Angestellte haben manchmal zu hohe Ansprüche).

Gute Business-Angels helfen mit, ein solches Umfeld zu schaffen. Sie machen den Weg frei und bieten auch mal eine Schulter zum Ausweinen, wenn nicht alles nach Programm läuft („Milestone-Depression“).



## 4 Kann man Gründer fördern?

Das scheint eine dumme Frage zu sein, denn die Realität zeigt, dass man es kann. Aber ist Gründerförderung, so wie sie betreiben, auch erfolgreich?

Meine Zweifel gründen sich auf die Beobachtung, dass die „Förderer“ meist Bürokratien sind, die ihre eigenen Ziele verfolgen. Typische Misstände sind:

- komplexe Antragsverfahren,
- immer wieder neue Programme statt Bewährtes auszubauen,
- ständige Illusionen (wir machen nur die Anschubfinanzierung, dann läuft das Programm von alleine) und
- ein hoher Anteil der Bürokratiekosten (warum nicht lieber Stellen bei Gründungsfirmen schaffen als im Ministerium?).

Das Wichtigste für Gründer sind Gesprächspartner, mit denen sie ihre Ideen testen und diskutieren können (Berater, Coachs, Paten und Kollegen). Dann brauchen sie Kunden (aber es ist leichter, von einem Ministerium Fördergelder zu bekommen als einen Auftrag). Ein gutes Umfeld hilft (da gibt es schon Vieles), und Fördergelder sind schön - stehen aber in dieser Liste an letzter Stelle (ganz besonders, wenn dadurch junge Firmen gezwungen werden, ihren Fokus zu verändern).

Ja, man kann Gründer fördern. Aber nicht durch Bürokratie.

