

Fallen bei der Unternehmensgründung

Dr. Christian Pätz, November 2002

1. Ich bin der Markt

Ideen für neue Produkte und Geschäfts entstehen meist aus typischen Situationen.

Situation 1:

Der Gründer oder eine ihm bekannte Personen erleben im beruflichen oder privaten Leben Frustration und Enttäuschung. Erwartungen an Produkte, Dienstleistungen, Organisationen oder Menschen wurden nicht erfüllt. Der Gründer kennt oder hat eine Lösung des Problems und damit eine Grundlage für die Entwicklung eines Produktes und letztlich die Gründung eines Unternehmens.

In diesem typischen Szenario stecken einige Fallstricke. Das erste Problem liegt darin, dass der Gründer aus seiner eigenen Erlebniswelt auf die Allgemeinheit zurückschliesst. Dass ihm ein Produkt nicht gefallen hat oder eine Dienstleistung nicht zufrieden stellend war, heißt noch lange nicht, dass dies andere Menschen in gleicher Weise sehen. Daher sind an dieser Stelle folgende Fragen kritisch zu diskutieren: Werden andere Menschen die gleiche Unzufriedenheit über die Situation empfinden? Besser noch, wie viele Menschen werden genau die gleiche Unzufriedenheit empfinden und das neue Produkt kaufen? Werden andere Menschen oder Firmen ebenso bereit sein, einen gewissen definierten Betrag an Geld für diese bessere Lösung auszugeben.

Gerade bei Gründungen im Technologie- und Unterhaltungsbereich ist diese Gefahr vorhanden, da Unternehmensgründer hier meist eine überdurchschnittliche Begeisterung für moderne Techniken und Kommunikationsmöglichkeiten hatten.

Es muss in diesem Zusammenhang auch darauf hingewiesen werden, dass Berichte und Meinungen in einschlägigen Fachzeitschriften hier keineswegs aufklärend wirken. Die dort schreibenden Journalisten sind meist dank ihres Berufes ebenso weit überdurchschnittlich technikbegeistert und unterliegen damit selbst der beschriebenen Gefahr der Fehleinschätzung. Die Medienberichte über Technologien wie Push (1995), WAP (2000) oder UMTS (2001) unterstreichen diese These eindrucksvoll.

Es ist sehr empfehlenswert, andere Personen oder Firmen über die eigenen Produktpläne zu befragen. Dabei ist darauf zu achten, diese Personen nicht schon mit einer vorgefertigten Meinung zum Thema zu beeinflussen (Die ist beim späteren Verkauf der neuen Produkte meist auch nicht möglich). Es sollten Zielpersonen gesucht werden, die etwas weiter weg von eigenen erlebten Lebensumständen stehen. Das zweite Problem liegt im Wettbewerb. Wenn die aktuelle Situation oder das Produkt wirklich zu unerträglich ist, dass viele Menschen ihre neue Lösung begeistert annehmen und dafür Geld ausgeben, dann ist die Frage legitim, warum bisher niemand anderes auf die gleiche Idee gekommen ist.

Einschlägige Publikationen berichten zwar immer wieder von den genialen Erfindern und Unternehmensgründern, deren Geistesblitz Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen war. Statistisch betrachtet ist deren Anzahl jedoch eine vernachlässigenswerte Größe. Die Tatsache, dass noch niemand anderes das neue Produkt entwickelt und vermarktet hat, sollte daher zu aller erst als Hinweis verstanden werden, dass mit der Entwicklung Vermarktung dieses Produktes noch nicht vorhergesehene Probleme verbunden sind. Dies muss nicht davon abhalten, das Projekt Unternehmensgründung auf Basis dieser Produktidee anzugehen, hilft aber, unangenehmen Überraschungen vorzubeugen.

2. Ich rette die Welt

Der typische Gründungsfehler "Ich rette die Welt" resultiert aus einer anderen Startsituation für das Unternehmen.

Situation 2:

Der Gründer ist Spezialist in einem gewissen Fachgebiet und hat vielleicht an einer Universität lange Jahre an einem Forschungsthema gearbeitet. Dabei ist ihm eine Neuerung gelungen, die nach seiner Meinung den Stand der Entwicklung in seinem Fachgebiet deutlich nach vorn bringen wird und die Grundlage für ein Unternehmen liefern soll.

Die Falle in dieser Gründungssituation liegt im der Überbetonung der Technologie gegenüber den Markterfordernissen. Produkte werden in der Regel dann gekauft, wenn Sie ein Bedürfnis des Kunden erfüllen. Ist der Kunde selbst ein Unternehmen, ist dieses Bedürfnis nahezu immer die Einsparung von Kosten oder die Eroberung neuer Kunden und Märkte. Kein gewerblicher Kunde kauft ein Produkt nur, weil es eine neue Technologie repräsentiert !

Selbst im End- oder Privatkundenbereich, wo neben Geldersparnis andere Kaufgründe wie Image, Standesbewusstsein, Spieltrieb etc.

eine Rolle spielen können, gilt eine einfache Regel: Ein Produkt verkauft sich fast von selbst, wenn es eine Not des Kunden lindert.

Positives Beispiel:

Der Markt für Internet-Suchmaschinen schien Ende der 90-er Jahre verteilt. Die Suchmaschine Google kam in diesen gesättigten Markt, sah und siegte. Warum? Google verwendete eine neuartige Technologie zum Indizieren und Bewerten von Webseiten. Dies allein war jedoch keine Grundlage für den Erfolg. Ausschlaggebend war das einfache übersichtliche, werbefreie und schnell ladbare Portal von Google. Die Kunden hatten die Not, im großen Internet schnell Informationen finden zu müssen. Die bisherigen Anbieter konnten zwar eine Lösung anbieten, muteten ihren Kunden aber lange Ladezeiten, Überfrachtung mit Bildern und zusätzliche Werbung zu. Die Google-Gründer erkannten dies und gründeten dank dieser Erkenntnis und mit ihrer neuen ungewöhnlichen Technologie ein sehr erfolgreiches Unternehmen.

Negatives Beispiel:

Der Autor entwickelte während seiner Forschungstätigkeit an einer Universität Computerkomponenten für die Technologie ATM (Asynchronous Transfer Mode). Diese Entwicklungen waren dem allgemeinen Marktstand deutlich voraus und wurden daher sogar von Industrieunternehmen nachgefragt. ATM selbst war eine ambitionierte Technologie, die Telefon und Computernetz miteinander verschmelzen sollte. Die Kunden hatten dort jedoch keine Not. Sie kannten ihre Telefone und nutzten diese zu Ihrer Zufriedenheit und die Computernetze waren mit bestehender LAN-Technik ebenfalls in der Lage, Kundenwünsche zu befriedigen. Es ist daher folgerichtig, dass ATM die avisierten Ziele nicht erreichen konnte und auch der damals fortschrittlichen Technologie niemals ein erfolgreiches Unternehmen wurde. Der Autor hatte dies damals erkannt und selbst angebotenes Risikokapital zu einer Unternehmensgründung abgelehnt.

Um den Fehler zu vermeiden, die eigene Technologie in den Himmel zu heben, sollten folgende Fragen kritisch betrachtet werden.
Wie sieht das konkrete Produkt aus, dass aus dieser neuen Technologie resultiert? Wer wird dieses Produkt kaufen und warum?
Warum wird ein Kunde dieses Produkt kaufen und warum wird er bereit sein, dafür wie viel Geld auszugeben? Welches konkrete Problem des Kunden löst dieses Produkt und nur dieses Produkt?

3. Es wird schon gehen

Der dritte typische Gründungsfehler entsteht aus einer Gründersituation, die speziell in Deutschland durch entsprechende staatliche Anreize erst geschaffen wurde.

Situation 3:

Der Gründer sieht in seiner bisherigen Berufslaufbahn keine Perspektiven mehr oder ist gar arbeitslos. Die vielfältige Propaganda und eine Reihe von finanziellen Anreizen sowie die Aussicht auf all die Vorzüge des Unternehmertums motivieren zu der Entscheidung der Selbständigkeit. Prinzipiell ist ein solches Vorgehen nicht zu verurteilen, nur auch hier liegt wiederum eine Falle im Weg - die Motivation. Gerade bei Gründungen aus dieser Lebenssituation heraus ist der Vorsprung vor möglichen Wettbewerbern sehr gering oder gar nicht vorhanden. Es ist also absehbar, dass die Unternehmensgründung ein hartes Stück Arbeit werden wird. Falsche Illusionen sind hier fehl am Platz: Es ist sehr schwer, (legal) an das Geld fremder Menschen zu kommen!

Um diese Herausforderung einer Unternehmensgründung erfolgreich zu bewältigen, sollten folgende Fragen kritisch betrachtet werden. Bin ich bereit, mehrere Jahre gegebenenfalls mit weniger als meinem gegenwärtigen Einkommen zu leben? Werde ich es akzeptieren, dass Mitarbeiter von mir in dieser Situation sogar ein höheres Einkommen erzielen als ich selbst?

Wie gehe ich mir Rückschlägen um? Kann ich der Unternehmerweißheit "Frustrationstoleranz ist die Kernkompetenz eines Unternehmens" wirklich 100 % zustimmen.

4. Ich habe keinen Wettbewerb

Die Aussage "Ich habe keinen Wettbewerb" ist ein absolutes Tabu für jeden Unternehmensgründer. Selbst für den unwahrscheinlichen und schädlichen Fall, dass wirklich kein Wettbewerb vorhanden ist, dieser Satz darf nie und keinen Umständen ausgesprochen werden!

Jedes neue Produkt trifft auf Wettbewerb. Dieser Wettbewerb betrifft nicht nur eventuelle andere Produkte mit gleichem Aussehen und gleicher Funktionalität, sondern in erster Linie auch Substitute, d.h. andere Produkte und Dienstleistungen, die dem gleichen Zweck dienen. Einige Beispiele, die dies verdeutlichen sollen.

Die neue ICE Verbindung zwischen Frankfurt und Köln ist auf den ersten Blick ohne direkten Wettbewerb, weil es ja keine zweite

Bahnverbindung dieser Qualität zwischen den beiden Städten besteht. Kunden können jedoch (uns tun dies) alternativ das Flugzeug oder das Auto benutzen.

Ein hypothetischer Gründer hat die Idee eines neuartigen Getränkes, das ohne zusätzliche Mühen und bei unveränderten Ernährungsgewohnheiten Gewichtsprobleme löst. Da es leider ein derartiges Produkt noch nicht am Markt gibt, ist auf den ersten Blick kein Wettbewerb da. Kunden können jedoch Ihren Durst auch mit anderen Getränken löschen und für das simple Abnehmen bieten Fitnessstudios und Diätpläne aller Art ihre Dienste an.

Selbst für den Fall, dass diese Wettbewerber zum Beispiel in einem Land der dritten Welt nicht präsent wären, wird die Situation nicht viel besser. Jetzt ist vielleicht wirklich kein Wettbewerb da, aber die Nachfrage nach derartigen Produkten scheint dann ebenfalls nicht hinreichend. Problematisch ist weiterhin, dass ein derart unbekanntes Produkt auf riesige Hürden bei der Markteinführung treffen wird, selbst wenn ein gewisser Bedarf erkennbar ist. Kunden werden dem neuen Produkt nicht trauen oder sie verstehen es schlichtweg nicht.

Da alle diese Fakten in Unternehmer und Finanzkreisen bekannt sind, bringt ein Satz wie "Es gibt keinen Wettbewerb" nur Nachteile.

Entweder es existiert wirklich kein Wettbewerb, dann werden die Gesprächspartner des Gründers fehlenden Bedarf im Markt schlussfolgern und viele Probleme bei der Markteinführung eines Produktes vermuten. Existiert Wettbewerb zum Beispiel in Form von Substitutsprodukten, werden die gleichen Gesprächspartner dem Gründer fehlendes Wissen um den Markt oder schlichtweg Arroganz unterstellen.

" 5. Ich habe ja ein Patent

Patente sind Schutzrechte, die ein Staat vergibt, um einem Erfinder oder Entwickler die alleinige gewerbliche Nutzung seiner Idee oder Entwicklung für einen gewissen Zeitraum zu ermöglichen. Damit sollen Entwicklungen attraktiv gemacht und Unternehmensgründungen erleichtert werden.

Leider ist in der heutigen Praxis genau das Gegenteil der Fall. Dank fest angestellter Patentanwälte in großen Unternehmen und dem damit verbundenen Bedarf nach Arbeit für diese Anwälte werden heute im großen Masse Patente angemeldet, deren Inhalt und Erfindungshöhe zumindest zweifelhaft ist. Die Möglichkeit, in den USA sehr allgemeine und damit weitreichende Schutzrechte auf eigene Erfindungen erlangen zu können, führt dazu, dass es in verschiedenen technischen Disziplinen, darunter insbesondere die IT-Industrie, heute sehr schwer ist, Neuerungen einzuführen, die gegen kein Patent verstoßen.

Umgekehrt dauert die Erteilung eines Patentbesitzes mehrere Jahre und verursacht zumindest bei weltweiter Anmeldung hohe Kosten. Ein

wirksamer Schutz der eigenen Idee ist in der heutigen Zeit mit Produktlebenszyklen von teilweise unter einem Jahr meist erst möglich, wenn die technologische Entwicklung bereits ein neues Stadium erreicht hat und die Erfindung ohnehin nicht mehr relevant ist. Selbst für den Fall, dass tatsächlich eine Erfindung irgendwann geschützt wird, sind die Chancen einer erfolgreichen Verteidigung gegen große Unternehmen eher gering. Die Kosten für Patentklagen, bei denen oft Ermessensentscheidungen der Richter einen großen Einfluß haben, sind sehr hoch. In Ländern, in denen Anwaltskosten zumindest als Abschlagszahlung vor der Verhandlung zu zahlen sind, wird schon diese erste Rechnung die Motivation zur Verteidigung des Patentes stark reduzieren.

Trotzdem sollte immer versucht werden, eigene Erfindungen durch Patentschriften zu schützen. Zum einen schätzen verblüffenderweise Banken und Risikokapitalgesellschaften den Wert von Patenten weiterhin als sehr hoch ein. Zum anderen sind eigene Patente sehr nützlich, um sich gegen Patentverletzungsklagen anderer Wettbewerber zu verteidigen. Die meisten großen US-amerikanischen Patentstreitigkeiten in den vergangenen Jahren endeten mit einem Vergleich, bei dem beide Seiten der jeweils anderen Seite die Nutzung der eigenen Patente ermöglichte. Wehe der Klagepartei, die in einem solchen Fall keine eigenen Patentansprüche ins Feld führen kann. Die Schadenersatzansprüche werden gerade bei Gründern das Eigenkapital schnell übersteigen.

Juristische Schwierigkeiten oder die Überschätzung juristischer Möglichkeiten ist allgemein eine der typischen Fallstricke für Unternehmensgründer.

Falsch formulierte Arbeitsverträge führen bei der ersten Kündigung zu hohen Abfindungskosten, die Illusion, durch Mahnverfahren und Gerichtsvollzieher bei säumigen Zahlern an das eigene Geld zu kommen, führt zu hohem Wertberichtigungsbedarf bei Forderungen. Gründer überschätzen sehr häufig die Zahlungswilligkeit von Kunden und akzeptieren aus der Not heraus, Umsatz zu generieren, häufig zu ungünstige Zahlungsmodalitäten.

6. Marketing ist der Wettkampf der Wahrnehmungen, nicht der Produkte

Alle Unternehmer glauben an Ihr Produkt. Die Produkte definieren ein Unternehmen, dessen Selbstverständnis, dessen Stolz, dessen Perspektiven. Umso schmerzlicher ist die Erkenntnis, dass im Kampf mit dem Wettbewerb das Produkt nicht die entscheidende Waffe, nicht das entscheidend Kampffeld darstellt. Noch nicht einmal der Kundennutzen, der in Businessplanwettbewerben vom Unternehmer

immer quantifiziert werden soll, bestimmt den Marktvorteil - entscheidend ist die Wahrnehmung des Kunden über das Produkt. Der Wert eines Produktes ist nicht ein objektiv ermittelbarer Wert oder gar der subjektive Wert, den der Unternehmer diesem Produkt zumisst. Es ist der subjektive Wert, den der Kunde diesem Produkt beimisst.

Zusammenfassung der typischen Gründerfehler

Die meisten typischen Gründerfehler lassen sich in einem Satz zusammenfassen:

... Selbstüberschätzung ist aller Pleiten Anfang !....

Gerade als Unternehmensgründer ist es sehr wichtig, nicht einer Selbstüberschätzung zu unterliegen. Natürlich gibt es immer wieder die Wunderkinder der Unternehmenswelt, die mit großen Visionen und einem vermeintlich angeborenen Talent Unternehmen in kürzester Zeit zu Ruhm und sich selbst zu Ansehen bringen. Die Tatsache, dass diese "Überunternehmer" in Medien und Publikationen gefeiert werden beweist jedoch leider nicht, dass es derer so viele gäbe. Die meisten Unternehmen entstehen auf der Grundlage harter Arbeit, Ausdauer, Zähigkeit und mit vielen Rückschlägen.

Um diese harte Arbeit nicht noch härter zu machen, sollten die oben genannten Fallen und Fehler analysiert und auf die eigene Situation angewendet werden. Die Gefahr, dabei zu kritisch zu sein, ist geringer als die Gefahr, die eigene Situation zu oberflächlich einzuschätzen.