

Ein guter Start lässt sich lernen

Die Unternehmerschule Schweiz holt sich die wichtigsten Tipps für neu gegründete Unternehmen in der Praxis.

Eine Projektgruppe an der USS Unternehmerschule Schweiz ergründet die Tücken, mit denen junge Unternehmen in der Nachgründungsphase zu kämpfen haben. Sie holt sich Rat bei bestandenen Jungunternehmern.

RUDOLF BÄHLER

Über die Vorbereitung einer Firmengründung und die eigentliche Gründungsphase gibt es eine reichhaltige Fachliteratur, und die so genannten Gründerseminare boo-

men. Jungunternehmerinnen und -unternehmer werden allerdings in einer späteren Phase, die aber mindestens so wichtig ist, etwas alleine gelassen. «Ich stelle immer wieder fest, dass der Übergang von der Pionierphase zur Konsolidierungsphase die für das Überleben eines Unternehmens kritischste Phase darstellt», sagt Ernst Wüthrich.

Der Leiter der USS Unternehmerschule Schweiz an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz ist überzeugt, dass die Weichen in Richtung Erfolg oder Misserfolg erst nach zwei, drei Jahren gestellt werden: in der Zeit, wenn das Un-

ternehmen sich dauerhafte Strukturen geben muss.

In einer gross angelegten Projektarbeit befassen sich eine Absolventin und drei Absolventen der USS mit dieser Thematik. Neben der nur spärlich vorhandenen Fachliteratur fliessen vor allem Erfahrungen bestandener Unternehmerinnen und Unternehmer in die von der USS in Auftrag gegebene Studie ein. Auf Grund der Ergebnisse der intensiven Befragungen hat das Projektteam zu den Themen «Kundenbindung», «Investoren vs. Unternehmer», «Beziehungsnetz» und «Finanzen» Thesen formuliert. Diese liess es von

einer Expertenrunde – besonders erfolgreichen ehemaligen Absolventinnen und Absolventen der USS – diskutieren. Die Diskussion zeigte, dass generell formulierte Thesen ihre Tücken haben können, weil die unternehmerische Tätigkeit gerade deshalb so schwierig sein dürfte, weil sie so facettenreich und komplex ist.

Dennoch brachte die Expertenrunde in vielen Punkten Klärung. So waren sich die anwesenden Unternehmerpersönlichkeiten einig, dass sich der Inhaber, die Inhaberin regelmässig an der Front sehen lassen muss und dass die Kundenbindung nicht von Preisrabatten,

sondern von der Schaffung eines echten Mehrwerts für die Kundschaft abhängt.

Ganz deutlich wurde auch, wie prekär die Beziehung zwischen Geldgebern und Firmengründer in der Regel ist: Wenn Investoren nicht nur Kapitalgeber, sondern auch Wissensvermittler und Imagerträger sind, besteht andererseits die Gefahr, dass die Motivation des Gründers durch die finanzielle Abhängigkeit geschwächt werden kann. Einig war sich die Expertenrunde auch über die Bedeutung intensiven Networkings und regelmässiger, transparenter Rechnungsstellung.

VIER ERFOLGREICHE CHEFS ZU VIER ZENTRALEN THEMEN FÜR FIRMENGRÜNDERINNEN UND -GRÜNDER



VIER ERFOLGREICHE CHEFS ZU VIER ZENTRALEN THEMEN FÜR FIRMENGRÜNDERINNEN UND -GRÜNDER



Ruedi Wegmüller

Peter Birrer



Daniel Isler



Regina Blülle

Thema Beziehungsnetz

« Beziehungsnetze sind für die Unternehmen enorm wichtig. Sie erleichtern das Leben übrigens auch im privaten Alltag... Im Ernst: Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers, ein Beziehungsnetz aufzubauen und zu pflegen. Zum Networking gehört, dass man diesem oder jenem Club beiträgt und Mitglied dieser oder jener Vereinigung wird. Introvertierte haben es da gewiss schwerer, aber sie müssen halt dem Unternehmen zuliebe über den eigenen Schatten springen. Wichtig ist, dass man das Beziehungsnetz nutzt, aber nicht ausnützt. Wenn einer nur der Aufträge wegen in den Golfclub geht, dann spricht sich das herum, und er wird dort sehr schnell zum Aussenseiter. »

Ruedi Wegmüller, Gründer der Incom Explosionsschutz. 1999 verkaufte er die Firma an ein ausländisches Unternehmen. Bis vor kurzem leitete er das fusionierte Unternehmen als CEO. Seither berät er Jungunternehmer.

Thema Finanzen

« Ich glaube nicht an die These, dass Unternehmer einen Beinahekonzurs erleben müssen, um ihr Liquiditäts- und Kostenbewusstsein zu schärfen. Es ist eher eine Frage der Persönlichkeit, wie man in Geldsachen vorgeht. Auch wenn einmal ein gewisser Stock da ist, übernimmt sich der erfahrene Unternehmer nicht mit Investitionen. Auch die Kundenzufriedenheit wird nicht primär übers Geld gesteuert, und deshalb schadet es der Kundenbeziehung auch nicht, wenn man einmal mahnt. Wir erinnern auch unsere besten Kunden, wenn sie einen Zahlungstermin nicht einhalten. Der Mehrwert, den man der Kundschaft bieten kann, ist wichtiger als der Preis. Wir operieren nicht im untersten Preissegment, sondern suchen insofern eine preiswerte Lösung, als wir den Kunden von Anfang an einbeziehen und mit ihm zusammen die optimale Lösung für seine Aufgabe suchen. »

Peter Birrer, Geschäftsleiter der Kistenfabrik AG für Verpackungs- und Logistikdienstleistungen.

Thema Investoren

« Es geht um die Frage: Bank oder private Investoren? Heute gibt es viele Venture-Kapitalisten und Business Angels. In einer ersten Phase nach der Firmen-gründung sind private Investoren wohl besser. Sie haben meistens ein gutes Gefühl dafür, ob der Jungunternehmer oder die Jungunternehmerin von der Persönlichkeit her überhaupt in der Lage ist, ein Unternehmen aufzubauen und zu führen. Private Investoren wollen aber in der Regel in den Verwaltungsrat und bei wichtigen Entscheiden mitbestimmen. Ich halte es deshalb für angebracht, wenn Unternehmen in einer späteren Phase, wenn sie einigermaßen konsolidiert sind, sich von Banken finanzieren lassen. In dieser Phase können Banken das Risiko recht gut einschätzen. In unserem Falle hat sich der Einfluss der privaten Investoren markant reduziert, nachdem wir ihnen einen Grossteil des Geldes zurückbezahlt hatten. »

Daniel Isler, Managing Partner der Fargate, die Schweizer Unternehmen im Ausland unterstützt.

Thema Kundenbindung

« Im Zentrum meiner Geschäftsbeziehungen steht die Ehrlichkeit. Wenn einmal etwas schief läuft, was zum Glück nur selten geschieht, informiere ich die Kundschaft umgehend. Liegt der Fehler bei uns, übernehme ich die Verantwortung und mache einen Vorschlag, wie der Schaden am besten behoben wird. In unserer Branche ist die Konkurrenz gross, aber dank unserem guten Service können wir faire, marktgerechte Preise verlangen. Einmal im Jahr laden wir unsere Stammkundschaft als Dankeschön zu einem Apéro mit Unterhaltung ein. Was ein Klumpenrisiko ist, habe ich selbst erfahren, als ein Grosskunde insolvent wurde und mich auf unbezahlten Rechnungen in sechsstelliger Höhe sitzen liess. Anstatt aufzugeben und den Schaden meinen Lieferanten weiterzureichen, habe ich zusammen mit meinen guten Mitarbeiterinnen das Geschäft neu aufgebaut. Es ist zu 100 Prozent eigenfinanziert. »

Regina Blülle, Gründerin/Chefin der Logo-Sys für Desktop-Publishing, Lettershop und Internetdienste.