

Hans-Henning Kraeter
Armin Domesle

Existenzgründungs-Check

Vorschläge zur Bewertung der Erfolgchancen und
Realisierungsmöglichkeiten von Existenzgründungsvorhaben

RKW Hessen GmbH

Stand Januar 2009



Einführung

- 1.1. RKW als Partner von Existenzgründern und Unternehmen
- 1.2. Historie und Hintergrund des RKW
- 1.3. Netzwerk RKW

2. Vorlauf
 - 2.1. Selbstbewertung
 - 2.2. Bewertung durch Freunde und Bekannte
 - 2.3. Bewertung durch Experten

3. Das Konzept der betreuten (Existenzgründungs-) Beratung
 - 3.1. Die Existenzgründungsberatung des RKW Hessen
 - 3.2. Beurteilung der Erfolgsaussicht eines Gründungsvorhabens
 - 3.2.1. Erstkontakt
 - 3.2.2. Persönliches Gespräch
 - 3.2.3. Beraterauswahl
 - 3.2.4. Beratung durch ausgewählte Existenzgründungsberater
 - 3.2.5. Bewertung

Existenzgründungs-Check

Vorschläge zur Bewertung der Erfolgchancen und Realisierungsmöglichkeiten von Existenzgründungsvorhaben

Einführung

RKW als Partner von Existenzgründern und Unternehmen

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft (RKW) begleitet und unterstützt Existenzgründerinnen und Existenzgründer sowie Unternehmen aller Branchen im gesamten Bundesgebiet. Im Folgenden stellen wir Ihnen das Beratungsprogramm des RKW Hessen vor, in anderen Bundesländern kann es aufgrund der länderspezifischen Anforderungen zu Abweichungen kommen. Die Autoren dieses Beitrags sind Projektleiter der RKW Hessen GmbH.

Alleine in Hessen werden durch uns pro Jahr ca. 400 Gründer betreut. Kleinen und mittleren Unternehmen sowie Existenzgründern bietet das RKW Hessen ein anerkanntes, neutrales Beratungskonzept. Es ist dabei auch Partner verschiedener Hessischer Ministerien. Mit Fördermitteln des Landes Hessen betreut das RKW Hessen u. a. Gründungs- und Aufbauberatungen, Beratungen zur Umsetzung von betrieblichen Konzepten und zur Anpassung an neue Technologien.

Historie und Hintergrund des RKW

Am 10. Juni 1921 wurde das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk in Berlin gegründet. Nach dem Krieg gründete sich das RKW neu und firmierte ab 1950 unter dem Namen „Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.“. Gleichzeitig entstanden die Landesgruppen in den einzelnen Bundesländern. 1998 erfolgte die Umbenennung zum „Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V.“. Das über Jahrzehnte etablierte Kürzel RKW wurde beibehalten, wobei die ehemaligen Landesgruppen je nach Region den Namenszusatz der Region, z.B. RKW Hessen, führen.



Getragen wird das RKW Hessen von Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand. Es bietet so eine Plattform für den Dialog zwischen Unternehmen, Verbänden, Politik und Wissenschaft.

Das RKW Hessen arbeitet erfolgreich für die Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Es ist kompetenter Partner in den Bereichen Beratung, Information und Mitarbeiterqualifizierung.

Netzwerk RKW

Neben dem eigenen RKW-Netzwerk in den anderen Bundesländern kooperiert das RKW Hessen mit diversen Institutionen (z.B. verschiedene Landesministerien, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Technologiestiftung Hessen, Investitionsbank Hessen, Gründernetz Route A 66 sowie verschiedenen Wirtschaftsförderern). Wir verfügen über ein eigenes Expertennetzwerk (Hessen ca. 600 Berater; Zugriff auf über 5000 Berater, die projektbezogen eingesetzt werden)

Vorlauf

Die Bewertung von Existenzgründungsvorhaben ist als Prozess zu sehen, der schon sehr früh beginnt. Streng genommen dann, wenn sich der Gründer damit beschäftigt, sich selbständig zu machen.

Phase 1: Selbstbewertung

In dieser Zeit überlegt, der Gründer sich selbständig zu machen, meist ist schon eine vage Idee vorhanden. Das Erkennen einer tatsächlichen, oder oft nur scheinbaren Marktlücke kann hierbei den Ausschlag geben. In dieser Phase ist der Gründer von seiner Idee so überzeugt, dass er nur auf seine „innere Stimme“ hört und sie alleine selbst bewertet. Die einzigen Kriterien, die hier zugrunde gelegt werden sind das eigene gute Gefühl und der riesige Markt bzw. das enorme Potenzial der Geschäftsidee. Die zur Umsetzung der Geschäftsidee erforderlichen Maßnahmen werden völlig falsch eingeschätzt.

Einigen Gründern wird dies schon bewusst, wenn sie in dieser Phase mit der ersten Formulierung ihrer Geschäftsidee beginnen.

Phase 2: Bewertung durch Freunde und Bekannte

Viele Gründer erkennen ziemlich schnell, dass es sinnvoll ist, sich weitere Meinungen zur geplanten Existenzgründung einzuholen. Die erste Anlaufstelle sind hier Familie, Freunde oder Bekannte (family and friends). Dies ist der Personenkreis, dem man vertrauen kann und dessen Ratschläge zudem kostenlos sind. Außerdem ist das Risiko, dass die Geschäftsidee von jemand aus diesem Personenkreis kopiert wird, relativ klein. Leider kann hier schon der erste Gegenwind zur Geschäftsidee kommen, oder was noch schlimmer ist nur Zustimmung, da der Befragte den Gründer nicht enttäuschen will. Eine fachlich angebrachte Kritik wird dann sehr schnell persönlich genommen und vom Gründer oft sehr schnell verworfen. In einigen Fällen kommt es dann auch zum Abbruch der Beziehungen zwischen den Gründern und den Befragten.

Bei einem entsprechenden Freundes- und Bekanntenkreis kommt spätestens hier die Anregung die Geschäftsidee in einem Plan oder Konzept darzustellen.

Die Bewertungskriterien werden nun um das Fremdbild erweitert, die Erfahrungen der Befragten fließen mit ein.

Phase 3: Bewertung durch Experten

Experten sind teuer und können dem Gründer oft nicht weiterhelfen. Dieses typische Vorurteil der Gründer ist leider in vielen Fällen zutreffend. Entscheidend für den Gründer sollte jedoch die Frage sein: „An welchen Experten kann ich mich (kostengünstig oder kostenlos) wenden?“. Hilfestellungen und Tipps für Existenzgründer gib es fast an jeder „Straßenecke“ (virtuell oder real).

Bei der Vielzahl an Gründerinitiativen, Institutionen und Beratern ist es schwierig, den richtigen Experten zu finden. Ob sie sich dabei nicht an den Falschen gewandt haben, erfahren sie dann meist erst hinterher.

Viele Gründerinitiativen und Institutionen kooperieren oder sind über Netzwerke miteinander verbunden, so dass die Gründer meist früher oder später bei den richtigen Ansprechpartnern landen. Seriöse Experten bieten immer ein für den Gründer kostenfreies Erstgespräch, unabhängig, ob es dabei zu einem Beratungsauftrag kommt oder nicht.

Im ersten Moment wird oft nur an den Steuerberater gedacht, Institutionen wie die Kammern (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern oder Berufskammern) sind dann die nächsten Anlaufstellen. Andere wichtige Partner, wie das RKW oder Gründungsinitiativen sind allerdings oft unbekannt.

Oft wird die Geschäftsidee schon beim Durchblättern des Konzeptes oder beim Lesen der Zusammenfassung (executive summary) verworfen. Werden hier die wesentlichen Fragen ‚Wo liegt die Besonderheit dieser Geschäftsidee?‘ ‚Werden die Kunden tatsächlich erreicht?‘ ‚Kann der Gründer mit seiner Idee (schnell) Geld verdienen?‘ nicht beantwortet, so wird der Plan nicht weiter gelesen und das Gründungsvorhaben negativ beurteilt. Ist der erste Eindruck positiv, so werden die anderen Faktoren wie Gründerqualifikationen (betriebswirtschaftliche Kenntnisse, kaufmännische Erfahrungen, Branchenerfahrungen, Produktkenntnisse etc.), Idee und Markt (Marktchancen, Abgrenzung zu Wettbewerbsprodukten [Unique Selling Point], Wettbewerber, Zielgruppen etc.), das komplette Zahlenwerk (Umsatz-, Finanz-, Investitions-, und Liquiditätsplanung usw.) und Sonstiges (Rechtsform, Umsetzungs- und Maßnahmenplan, Stärken- und Schwächenprofil, Versicherungen etc.) berücksichtigt.

Welches Kriterium wie stark in die Bewertung einfließt, hängt von der Intention des Bewerbers und von der zu beurteilenden Geschäftsidee ab. So kann z.B. durch die Auswahl der falschen Branche (z.B. Gastronomie, IT-Branche oder Bausektor) für das Kreditinstitut die Geschäftsidee von Beginn an schon negativ geprägt sein.

Das Konzept der betreuten (Existenzgründungs-) Beratung

Wir glauben nicht, dass Unternehmer oder Existenzgründer grundsätzlich der Betreuung bedürfen. Ganz im Gegenteil, beide Gruppen – zumindest die erfolgreichen – zeichnen sich durch die Fähigkeit zu verantwortlichem Handeln aus. Einen guten Unternehmer kennzeichnet deshalb u. a. die Bereitschaft, zu Fragen außerhalb der eigenen fachlichen oder kaufmännischen Qualifikation den Rat eines Dritten einzuholen.

Externe Beratung dient neben der Vermittlung des notwendigen Spezialwissens vor allem der sachgerechten Einschätzung unternehmerischer Risiken unterschiedlicher Art. Damit sich die erhofften Erfolge auch realisieren lassen, bietet das RKW-Beratungskonzept Existenzgründern und Unternehmern über die Einschätzung der Erfolgsaussicht ihrer Vorhaben hinaus auch das erforderliche Maß fachkundiger Begleitung bei der Umsetzung geplanter Vorhaben.

Um Gründern die notwendige Unterstützung bieten zu können, meinen wir, dass es neben Unternehmensberatern weiterer Beratungsexperten bedarf. Genau an diesem Punkt setzt unser Konzept der ‚betreuten Beratung‘ an, indem es zwischen denen, die beraten und denen, die beraten werden, eine neutrale dritte Instanz einbindet.

Der Ansatz soll am Beispiel eines Existenzgründers verdeutlicht werden. Schon der beschriebene erste Schritt der Überprüfung der eigenen Geschäftsidee durch Außenstehende (family and friends) ist von der Einsicht motiviert, dass die eigene Begeisterung neben der notwendigen Voraussetzung zugleich auch eine Gefahr auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmer darstellt. Wer ständig zweifelt wird sein Ziel nie erreichen und auch niemanden (weder Banken noch Kunden und Mitarbeiter) für seine Sache begeistern können. In Anbetracht der erheblichen Risiken, sollte sich aber kein Gründer allein auf die eigene Einschätzung des Vorhabens verlassen.

Wie bereits erwähnt ist die Beurteilung der eigenen Idee durch Familienmitglieder und Freunde ein gutes Filter, um zunächst das Unmögliche vom Machbaren zu trennen. Der Zugang zu dieser ersten Stufe der Beratung ist einfach und kostenlos. Im besten Fall bekommt man über eine grobe Risikoabschätzung hinaus erste Hinweise auf weitere sinnvolle Schritte (Einstiegsberatung durch Kammern und Gründungsinitiativen, Literaturtipps etc.). Von Ausnahmefällen abgesehen beruht der Rat der Freunde aber zumeist ‚nur‘ auf gesundem Menschenverstand. Im ungünstigen Fall schützt auch die Uneigennützigkeit nicht vor schlechtem Rat und dessen negativen Folgen. Zur Frage, wie man eine gute Gründungsidee mit hinreichender Sicherheit von einer schlechten unterscheidet gesellt sich die Frage, wie man die guten von den schlechten Beratern unterscheidet.

Im nächsten Schritt sind schon deshalb die Profis gefragt. Einen guten Einstieg bieten alle, die zunächst den notwendigen Überblick verschaffen. Neben Industrie- und Handelskammern sowie den Handwerkskammern, die neben einer zumeist kostenlosen Erstberatung auch Seminare zur Existenzgründung anbieten gibt es diverse Gründungsinitiativen. Wer das Internet zum Begriff ‚Existenzgründung‘ durchsucht weiß, dass guter Rat nicht nur teuer, sondern in Anbetracht des Umfangs des Angebotes auch schwer zu finden ist.

Um Existenzgründern den Einstieg ins ‚Profilager‘ zu erleichtern, können die Kosten einer Beratung unter Umständen aus Förderprogrammen des Bundes sowie der Länder bezuschusst werden. Diese Förderprogramme werden in der Regel aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziert. Auf Landesebene bietet das RKW in fast allen Bundesländern Existenzgründungsberatungen an. Das im Folgenden am Beispiel einer Gründungsberatung durch das RKW Hessen beschriebene Verfahren macht deutlich, dass es um weit mehr als die Übernahme eines Teils der Beratungskosten geht.



Die Existenzgründungsberatung des RKW Hessen

Schon im Vorfeld der Unternehmensgründung bietet das RKW Hessen Existenzgründern intensive Unterstützung, um den Weg von der Vision bis zur Selbständigkeit zu ebnen und eine solide Basis für junge Unternehmen zu schaffen.

Das Existenzgründungsprogramm des Landes Hessen umfasst fünf Beratungstage, die im Durchschnitt über ca. sechs bis acht Wochen abgearbeitet werden. Die Gesamtdauer der Beratung ist von verschiedenen Faktoren, u. a. der Komplexität des Vorhabens (Biotech oder Kiosk), der Art der Gründung (Einzel- oder Teamgründung), dem Zeitbedarf der Gründer (Festangestellte haben weniger Zeit als arbeitslose Gründer) und Berater abhängig.

Neben der konkreten Planung steht die kritische Überprüfung der Tragfähigkeit des Gründungsvorhabens im Mittelpunkt der Beratung. Gemeinsam mit einem erfahrenen Gründungsberater überprüft das RKW Hessen, ob das Geschäftskonzept zu einer existenzsichernden Unternehmung führen kann. Im Einzelnen geht es um

- die Beurteilung der Marktfähigkeit des Konzeptes
- die Beurteilung der fachlichen und persönlichen Eignung des Gründers
- die Finanzrechnung
- Gründungsformalitäten und Handlungshilfen
- ganz persönliche Fragen und Probleme.

Die Beratung beinhaltet persönliche Gespräche, die Recherche von Markt- und Branchendaten sowie die detaillierte Finanzplanung des Vorhabens. Ausdruck der Beratungsergebnisse ist ein neutraler Bericht mit der Stellungnahme/Einschätzung des Beraters. Dieser Bericht dient dem Gründer als Grundlage für Gespräche mit Kapitalgebern (Banken oder sonstigen potenziellen Investoren) oder Lieferanten. Als Orientierungshilfe für die geplante Entwicklung des Unternehmens bietet er wertvolle

Unterstützung (Leitfaden). Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Beratung – das Umsetzungscoaching – findet sich u. a. in Form einer Begleitung zum Bankgespräch im Angebot wieder.

Beurteilung der Erfolgsaussicht eines Gründungsvorhabens

Im Form des Rating bestehender Unternehmen wird versucht, unter Rückgriff auf vorhandene Kennzahlen die Betrachtung des Marktes, die bisherige Entwicklung des Unternehmens sowie diverse weitere ‚weiche‘ Faktoren die Erfolgsaussichten und Entwicklungschancen eines Unternehmens zu beurteilen. Während die Fragestellung im Bereich der Existenzgründungsberatung zum Teil der eines Unternehmensratings vergleichbar ist, muss das methodische Vorgehen schon allein aufgrund der veränderten Ausgangssituation ein anderes sein.

Zur Beurteilung von Gründungsvorhaben stehen – abhängig von der Geschäftsidee – in einigen Fällen Branchenvergleichszahlen und Marktdaten zur Verfügung. Anstelle der bisherigen Entwicklung des Unternehmens gibt der Lebenslauf Auskunft über den Werdegang des Unternehmers. Hinsichtlich wichtiger weiterer Bewertungskriterien kann allein die Planung des Gründers Ausgangspunkt der Einschätzung sein. In den Fällen gänzlich neuer bisher noch nicht erprobter Geschäftsideen ist ein Rückgriff auf vorhandenes Datenmaterial nur sehr begrenzt, bestenfalls in Form statistischer Daten möglich, aus denen dann das Marktvolumen und die Ertragsaussichten abgeleitet werden müssen. Um den beschriebenen Schwierigkeiten bei der Beurteilung der nachhaltigen Erfolgsaussicht der Geschäftsideen gerecht werden zu können, wendet das RKW Hessen ein mehrstufiges Verfahren an.

Bevor wir unser Vorgehen beschreiben, möchten wir noch einmal betonen, dass es sich bei diesem nicht um ein Existenzgründerrating handelt, allenfalls um ein vergleichbares Verfahren. Die Gründungsberatung des RKW Hessen dient zunächst ausschließlich dem Existenzgründer als neutrale

Entscheidungs- und Planungshilfe. Da Geschäftsideen in aller Regel finanziert werden müssen, ist die Zielsetzung unserer Gründungsberatung selbstverständlich auch auf die Anforderungen der Kreditinstitute und anderer Kapitalgeber ausgerichtet.

Über die eigentlichen Beratungseinheiten hinaus bildet die gezielte Einbindung der einzelnen Akteure im Gesamtablauf der Beratung die Basis der sachgerechten, kritischen und neutralen Überprüfung des Gründungsvorhabens. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmensberatern können wir sicherstellen, dass sowohl alle Branchen wie auch alle Formen der Gründungsaktivität fachkundig beurteilt werden. Unser Beratungskonzept eignet sich in Anwendung auf klassische Neugründungen, aber auch in Fällen der Übernahme bestehender Unternehmen (Übergabe innerhalb der Familie, Management Buy Out, Management Buy In) sowie der Ausgründung aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen (SpinOff).

Im Falle eines Sicherheitsunternehmens aus dem Rhein-Main-Gebiet war es ein Mitglied der Geschäftsführung, das nach mehrjähriger Tätigkeit einen neuen Unternehmensbereich aufgebaut und im Zuge eines MBO übernommen hat. Neben der Einrichtung einer modernen Service-Leitstelle, die dem Unternehmen neue Geschäftsfelder, z.B. im Bereich der Videoüberwachung erschließt, wurde die gesamte Organisation sowie die öffentliche Darstellung des Unternehmens konsequent am Marktgeschehen ausgerichtet. Obwohl der Gründer über eine kaufmännische Qualifikation verfügt und die Entwicklung des Unternehmens aus eigener Erfahrung kannte, hat sich die neutrale Bewertung seines Vorhabens durch einen externen Berater als sinnvoll erwiesen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil unseres Konzeptes ist die Einbindung des RKW als Mittler/Moderator im Beratungsprojekt. Im Hinblick auf eine angemessene Bewertung der vorgestellten Gründungsprojekte ist hervorzuheben, dass die Beauftragung durch das RKW auf der Seite der Unternehmensberater den

Freiraum schafft, die Vorhaben unabhängig von der Erwartung des Kunden zu bewerten. Ein begründetes Abraten von der geplanten Selbstständigkeit wird deshalb im Rahmen des Konzeptes der betreuten Beratung als positives Ergebnis und Nachweis der Beratereignung gesehen.

Stufe 1: Erstkontakt

Basis der ersten Bewertung aller Gründungsvorhaben ist eine schriftliche Beschreibung der Geschäftsidee sowie der Lebenslauf des Gründers. Unsere Erwartung hinsichtlich des Umfangs und der Tiefe des ersten Grobkonzeptes orientieren sich an der Gründungsidee sowie der Person des Gründers.

Erklärungsbedürftige neue Geschäftsideen sollten schon in der ersten Darstellung zumindest nachvollziehbar sein, im Falle erprobter Vorhaben genügt die Konzentration auf das Wesentliche. Die schriftliche Darstellung des Gründungsvorhabens ermöglicht uns neben der Vorbereitung persönlicher Gespräche vor allem die Prüfung genereller Machbarkeit. Neben klassischen Ausschlusskriterien (z.B. rechtliche Hindernisse, fehlende Zugangsvoraussetzungen, Qualifikationsmängel etc.) gewinnt das Kriterium Finanzierbarkeit zunehmend mehr Bedeutung.

In vielen Fällen lässt sich schon im ersten Kontakt, überwiegend telefonisch, aber auch per eMail oder per Post ermitteln, ob die weitere Betreuung durch das RKW sinnvoll ist. Stellen wir zum Beispiel fest, dass die Geschäftsidee noch nicht hinreichend durchdacht und in sich schlüssig ist, bitten wir den Gründer sein Vorhaben noch einmal zu überdenken. Gegebenenfalls weisen wir auf die bereits beschriebenen Möglichkeiten der Einstiegsberatung hin bzw. empfehlen zunächst die Teilnahme an einem Gründerseminar. Wir möchten den Gründer damit zum einen für die Komplexität seines Vorhabens sensibilisieren zum anderen dient uns eine umfassende Vorbereitung als Nachweis der Ernsthaftigkeit vorgestellter Vorhaben. Erst wenn alle Voraussetzungen erfüllt sind laden wir den Gründer zu einem persönlichen Gespräch ein.

Eine erfahrene Tierpflegerin, die über sämtliche Qualifikationen für die Hundebildung verfügt, darüber hinaus als Trainerin mehrere Titel mit ihren Hunden auf nationaler und internationaler Ebene gewonnen hat, möchte im Rhein-Main-Gebiet eine Hundeschule eröffnen – kurz um sehr gute Voraussetzungen für die nächste Stufe.

Ein Handwerker möchte einen Installationsbetrieb übernehmen. Der Gründer kennt den bisherigen Inhaber schon viele Jahre. Beide meinen, den Wert des Unternehmens zu kennen und haben sich auf einen Kaufpreis geeinigt. Nur die Finanzierung muss noch realisiert werden. Obwohl der Altmeister bereit ist, die weitere Entwicklung des Unternehmens aktiv zu begleiten, wird kein Kreditinstitut die Finanzierung übernehmen. Dem Gründer fehlt der Meistertitel.

Stufe 2: Persönliches Gespräch

Das persönliche Gespräch im RKW Hessen gibt dem Gründer die Möglichkeit, sein Vorhaben in der angemessenen Ausführlichkeit zu schildern und hat somit auch die Funktion eines ersten Tests im Hinblick auf ein späteres Bankgespräch. Gemeinsam mit dem Gründer versucht der Projektleiter des RKW Hessen, die Geschäftsidee im Detail nachzuvollziehen und schrittweise zu analysieren. Offene Fragen und ungeklärte Punkte werden erörtert und auf Lösungsansätze überprüft. Ergänzend zu den Informationen aus dem Lebenslauf werden relevante Stationen im beruflichen Werdegang des Gründers besprochen, die die Motivation des Gründers sowie die Auswahl seiner Geschäftsidee begründen.

Die kritische Einschätzung der Persönlichkeit des Gründers ist ein wesentlicher Bestandteil des Gespräches. Motivation, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenz und ‚unternehmerische Eignung‘ sind entscheidende Erfolgsfaktoren jeder tragfähigen Selbstständigkeit. Die unternehmerische Eignung

des Gründers kommt u. a. im Grad der Vorbereitung sowie der Bereitschaft, das Vorhaben extern bewerten zu lassen zum Ausdruck. Im Erstgespräch erfahren wir, ob die bis zu diesem Zeitpunkt notwendigen Schritte zur Vorbereitung der Existenzgründung getan worden sind: Ist die Gründungsidee mit Außenstehenden diskutiert worden. Hat sich der Gründer einen Überblick über alle wesentlichen Fragen seines Vorhabens verschafft? Im Hinblick auf die unternehmerische Eignung ist auch entscheidend, ob mögliche Schwächen der Gründungsidee im Vorfeld erkannt, diskutiert und behoben worden sind. Wie geht der Gründer mit Kritik an einzelnen Punkten seiner Geschäftsidee um? Ist er gegenüber kritischen Einwänden offen und besitzt er die notwendige geistige Flexibilität und Kreativität, um schon im Gespräch erste Lösungsansätze zu finden.

Die Diskussion der Geschäftsidee macht zudem deutlich, ob der Gründer für sein Vorhaben hinreichend qualifiziert und informiert ist. Obwohl wir nicht alle Geschäftsideen gleichermaßen gut beurteilen können und in den meisten Fällen im Hinblick auf die Idee selbst Laien sind, stellt unser methodisches Vorgehen eine angemessene Einschätzung der Erfolgsaussicht vorgestellter Gründungsvorhaben sicher. Insbesondere gegenüber gänzlich neuen Geschäftsideen gibt es keine sachgerechte Alternative der Beurteilung.

Wir können im Erstgespräch nicht alle Punkte des Konzeptes z.B. das Ergebnis der Marktrecherche sowie die Einschätzung der Wettbewerbssituation im Detail überprüfen. Entscheidend ist, dass der Gründer die notwendigen Überlegungen angestellt hat und dass seine Annahmen realistisch sind. Ebenso wenig werden wir in dieser Phase der Beratung die ermittelte Höhe des Kapitalbedarfs abschließend beurteilen können. Auch hier ist zunächst entscheidend, dass der Gründer selbst zu einer schlüssigen Aussage gekommen ist. Fragezeichen an ungeklärten Positionen betrachten wir durchaus als Nachweis einer kritischen Wahrnehmung und damit als Zeichen unternehmerischer Eignung. Es darf nicht vergessen werden, dass der Gründer zu diesem

Zeitpunkt noch immer am Anfang seiner Vorbereitungen steht. Die individuelle mehrtägige Beratung durch einen vom RKW empfohlenen Unternehmensberater steht noch aus. Erst in dieser Phase müssen auf der Basis von Prognosen im Rahmen verschiedener Szenarien die notwendigen Festlegungen getroffen werden.

Der geschätzte Kapitalbedarf und die Höhe des verfügbaren Eigenkapitals sind für uns dennoch entscheidende Größen, da beide Faktoren häufig über die Finanzierbarkeit und damit die Realisierbarkeit des Gründungsvorhabens entscheiden. Um dem Thema Finanzierung gerecht werden zu können, ist die Sensibilität des Gründers gegenüber zu erwartenden Hürden sowie ein ausgeprägtes Risikobewusstsein wichtig. Weitere entscheidende Kriterien zur Beurteilung der Erfolgsaussicht vorgestellter Vorhaben sind Fragen des Marketing bzw. Vertriebs der Produkte oder Dienstleistungen, die Einschätzung des Bedarfs und damit verbundene Umsatzerwartungen sowie die Höhe der ermittelten Kosten. Darüber hinaus Fragen der Organisation, insbesondere im Bereich der Produktion und Leistungserstellung.

Hier können nicht alle Kriterien ebenso wenig alle Inhalte der Beratung erschöpfend dargestellt werden. Wir haben uns bewusst auf die wichtigsten Fragen zur Ermittlung der Erfolgsaussicht einer Gründungsidee beschränkt. Eine erschöpfende Darstellung müsste die Besonderheiten jeder Gründungsidee berücksichtigen.

Manchmal ist es erforderlich, dass das Erstgespräch mit dem Gründer vor Ort stattfindet, insbesondere dann wenn der Standort, wie bei einer Fahrradwerkstatt mit geschlossenem Verkaufsladen in Südhessen, von entscheidender Bedeutung ist. Einer der beiden Gründer hatte schon früher ein eigenes Fahrradgeschäft, der andere Gründer hat die Ausbildung zum Fahrradmechanikermeister absolviert. Der Standort war für die Zwecke ideal geeignet und zudem auch noch finanzierbar.

Ein sechzigjähriger Existenzgründer stellt sein Vorhaben als innovativ und einzigartig vor. Wir fragen nach und erfahren, dass es sich um die Zusammenstellung einzelner Produkte zu Werbemitteln handelt. Die Produkte sind bekannt, verschiedene Mitbewerber sind mit vergleichbaren Produkten im Markt. Der Gründer verspricht sich durch die Nutzung exklusiver Bezugsquellen einen erheblichen Preisvorteil gegenüber seinen Konkurrenten.

Neben dem hohen Alter des Gründers führt auch die Qualität der angeführten Geschäftskontakte zu erheblichen Zweifeln an der Erfolgsaussicht des Gründungsvorhabens. Unserem Konzept entsprechend prüfen wir die Produkte und den Stand der Vorgespräche mit potentiellen Kunden. Um dem Gründer vor einem unüberlegten Schritt in die Selbstständigkeit zu schützen, beauftragen wir den Berater zunächst nur mit der Überprüfung des Vorhabens und stellen weitere Beratungstage erst nach positivem Ausgang dieses Schrittes in Aussicht.

Die Prüfung durch den Berater macht sehr schnell deutlich, dass die Gründung keinen Erfolg haben wird. Die Bank, mit der ohne unser Wissen bereits im Vorfeld verhandelt worden ist, macht unmissverständlich deutlich was sie von diesem Gründungsprojekt hält.

Stufe 3: Beraterauswahl

Ein erfolgskritischer Faktor der sicheren Risikoabschätzung von Existenzgründungen ist unserer Meinung nach die Auswahl des geeigneten Gründungsberaters. Um im Gesamtprozess der ‚betreuten Beratung‘ die notwendige Branchenerfahrung sowie das erforderliche Fach- und Spezialwissen sicher zu stellen, arbeitet das RKW Hessen in diesem Bereich ausschließlich mit ausgewählten Gründungsberatern zusammen. Neben der Fachkenntnis sind Methodenwissen und soziale Kompetenz unverzichtbare Voraussetzungen, um als Gründungsberater für das RKW tätig zu werden.

Wie die Stufen eins und zwei verläuft auch Stufe drei absolut ergebnisoffen. Wir empfehlen dem Gründer den aus unserer Sicht geeignetsten Berater. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (erste Beratungsprojekte mit neuen Beratern) stützen wir unsere Empfehlung ausschließlich auf eigene Erfahrungen, die wir in früheren Gründungsberatungen gesammelt haben. Formale Qualifikationen, ausreichend Beratungserfahrung und aussagefähige Referenzen bilden die Basis jeder Zusammenarbeit.

Um Gründern sowie Unternehmensberatern gute Arbeit zu ermöglichen, vermitteln wir im Vorfeld jeder Beratung ein unverbindliches und kostenfreies Vorgespräch. Das Gespräch bietet beiden Seiten die Gelegenheit des gegenseitigen Kennenlernens von Person, Qualifikation, Erwartungen und Vorhaben sowie der Abstimmung der Arbeitsweise. Im Rahmen dieses Gesprächs sind kritische Fragen von beiden Seiten erwünscht. Zur Stärkung der Position des Gründers gegenüber den erfahrenen Beratern, haben wir schon im Erstgespräch auf mögliche Kritik an bzw. Schwächen ihrer Idee vorbereitet sowie zur kritischen Prüfung unserer Beraterempfehlung aufgefordert. Wir wollen neben der fachlichen Kompetenz auch hinreichend Sympathie und Vertrauen zwischen Gründer und Berater sicherstellen, da aus unserer Sicht beide Faktoren eine entscheidende Rolle im Beratungsprozess spielen.

Die individuelle Auswahl des passenden Unternehmensberaters entscheidet maßgeblich über den Erfolg der anschließenden mehrtägigen Gründungsberatung, die neben der detaillierten Überprüfung der Chancen die notwendigen Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung des geplanten Vorhabens schafft.

Der Bedeutung der Beraterauswahl entsprechend, räumen wir dem Gründer wie auch dem Berater die Möglichkeit zur Ablehnung unseres Vorschlages ein. Werden Gründungsprojekte durch den Berater abgelehnt, diskutieren wir mit beiden Seiten den Grund der Ablehnung und entscheiden über den notwendigen nächsten

Schritt im weiteren Ablauf der Beratung. Liegt der Grund in mangelnder Branchen- oder Fachkenntnis des Beraters oder persönlichen Unstimmigkeiten, werden wir erneut eine Beraterempfehlung aussprechen. Wird durch den Berater unser erster Eindruck mangelnder Erfolgsaussicht oder Realisierbarkeit bestätigt, bitten wir den Gründer sein Konzept oder seine Idee zu überprüfen. Lehnt der Gründer den vorgeschlagenen Berater ab, ermitteln wir die Ursache und sprechen eine weitere Empfehlung aus. Da Beratung umfangreiches Vertrauen voraussetzt, ist eine nachträgliche Heilung des ersten negativen Eindrucks in der Regel weder sinnvoll noch möglich.

Die Sicherheit der Bewertung des Gründungsvorhabens eines Luftverkehrskaufmannes konnte durch die Empfehlung des Beraters, der selbst Pilot und leidenschaftlicher Flieger ist, deutlich verbessert werden. Neben dem kaufmännischen Know-how des Teams erleichterte das Wissen um rechtliche Aspekte sowie bürokratische und organisatorische Hürden die Einschätzung wichtiger Rahmenbedingungen. Der Praxisbezug und die Erfahrung des Beraters vereinfachte die Kommunikation im Team, die Effizienz der Recherchen konnte durch die Nutzung bestehender Kontakte deutlich verbessert werden.

Stufe 4: Beratung durch ausgewählte Existenzgründungsberater

Im Verlauf der anschließenden Beratung durch ausgewählte Unternehmensberater übernimmt das RKW die administrative Abwicklung sowie das Controlling des Beratungsprojektes. Neben der Vereinbarung preisgünstiger Honorare, die es jedem Gründer ermöglichen, die Erfolgsaussichten neutral und fachgerecht überprüfen zu lassen, helfen wir bei der Festlegung der notwendigen Beratungsinhalte. Aus unserer langjährigen Erfahrung kennen wir die entscheidenden Bestandteile einer guten Gründungsberatung. Unser Angebot umfasst daher einen Katalog aller wesentlichen Punkte.

- Angaben zur Person des Gründers, Überprüfung seiner Eignung
- Markt und Wettbewerbsbetrachtung
- Finanzrechnung:
 - Erfolgsrechnung (Gewinn und Verlustrechnung inkl. Break-Even Kalkulation)
 - Cashflow-Rechnung (Kosten, Erlöse, Investitionsrechnung, Kapitaldienst, Liquiditätsplanung)
- Information über geeignete Finanzierungsmöglichkeiten, ggf. Begleitung zu einem Bankgespräch
- Diskussion möglicher Gesellschaftsformen
- Geschäftsorganisation

Um der Verschiedenartigkeit der Gründungsvorhaben und damit verbundener Fragestellungen gerecht zu werden, ist es möglich, individuelle Schwerpunkte zu setzen. Der Rückgriff auf Standards erleichtert die Orientierung und stellt sicher, dass zumindest die wichtigsten Fragen beantwortet sind, bevor der Gründer den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit wagt.

Handelt es sich bei der Gründung um eine Form der Unternehmensübernahme beinhaltet die Beratung selbstverständlich auch die Bewertung des Übernahmeobjektes. Mit unserem Berater steht dem Gründer ein erfahrener Verhandlungspartner zur Seite, der für einen angemessenen Interessenausgleich zwischen den Parteien sorgt.

Durch die vertragliche Konstellation Gründer > RKW > Berater kann das RKW als Mittler im Beratungsprozess in Fällen möglicher Störungen des Beratungsablaufes ausgleichend zwischen den Parteien vermitteln. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Methoden nicht nachvollziehbar kommuniziert werden können bzw. Unklarheit über das Vorgehen besteht oder der Berater mangels Kooperationsbereitschaft des Gründers nicht zielorientiert arbeiten

kann. In diesen und ähnlichen Fällen setzen wir uns mit den Parteien an einen Tisch und versuchen durch ein moderiertes Gespräch Klärung herbeizuführen. Es ist bereits angesprochen worden, dass wir dem Berater den Raum schaffen, Gründungsvorhaben unabhängig von der Erwartungshaltung des Kunden, die zumeist auf Zustimmung gerichtet ist, neutral und kritisch zu bewerten. In den meisten Fällen führt selbst ein gut begründetes Abraten zur Zufriedenheit des Gründers.

Die Idee ‚Relocation-Service‘ wurde verworfen bzw. modifiziert, da der Einstieg in den Zielmarkt als zu schwierig erkannt wurde. Neben der grundsätzlichen Ablehnung bzw. mangelnden Bereitschaft zum Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen auf der Kundenseite hätte der Gründer den klassischen Kaltstart in einem hart umkämpften Markt schaffen müssen. Die fehlende praktische Erfahrung in der Ansprache der anvisierten Kundengruppe sowie zeitliche Restriktionen durch das private Umfeld des Gründers vertragen sich nicht mit den hohen Akquisitionserfordernissen des Projektes.

Obwohl der Berater schon nach kurzer Zeit vom geplanten Vorhaben abgeraten hat, war der Gründer mit Verlauf und Ergebnis der Beratung sehr zufrieden. Die Leistung des Beraters wurde positiv beurteilt. Das Ziel ‚Entscheidungshilfe‘ in vollem Umfang erreicht. Das Projekt wurde vor Ablauf der vereinbarten Zeit beendet, dem Gründer entstanden keine unnötigen Kosten.

Stufe 4: Bewertung

Nach erfolgter Beratung erhält der zuständige Projektleiter des RKW Hessen zwei Exemplare des erarbeiteten Business-Planes. Vor dem Hintergrund unserer Erstinformation prüfen wir diesen Teil des Beratungsergebnisses auf Plausibilität und Vollständigkeit. Sollte der Business-Plan Fehler oder Unstimmigkeiten enthalten, bitten wir den Berater um die notwendige Nachbesserung. Selbstverständlich orientiert sich unsere Bewertung am Bedarf des

Gründers sowie der Zielsetzung der Beratung. Ein Business-Plan, der in erster Linie als Strategie-Papier für den Gründer gedacht ist, unterscheidet sich in seiner Schwerpunktsetzung möglicherweise von einem Konzept, das vorwiegend zur Vorlage bei einem Kreditinstitut geschrieben worden ist.

Erst wenn der Business-Plan durch unser Haus freigegeben worden ist, gilt die Beratung als abgeschlossen: Der beauftragte Berater erhält sein Honorar, unser Kunde erhält ein Exemplar des Business-Planes. Neben seiner Funktion als Nachweis der Erfüllung des Beratungsauftrages vermittelt uns der Business-Plan auch einen Einblick in die Gesamtproblematik des Gründungsvorhabens. Dieser erste Eindruck wird durch die Befragung aller Gründer zu Verlauf und Ergebnis der Beratung ergänzt. Neben einer projektbezogenen Bewertung des Beraters, die in die regelmäßige Gesamtbenotung jedes Beraters einfließt, erhalten wir weitere Informationen zu den Schwierigkeiten und Problemen der einzelnen Gründungsvorhaben.

Durch die Evaluation aller Gründungsvorhaben eines Jahres erfahren wir über den Anteil aller realisierten Gründungsprojekte hinaus auch, aus welchen Gründen einzelne Vorhaben nicht erfolgreich umgesetzt werden konnten. Das daraus resultierende Wissen über das Gründungsklima und die Finanzierungschancen einzelner Gründungsideen gibt uns die Möglichkeit der Einschätzung zukünftiger Vorhaben aktuelle Trends und Entwicklungen zugrunde zu legen.