

wirtschaft

12/2017

Versicherung digital

Startups krepeln die
Branche um

TryCrossover

Berufsbildung mit Leidenschaft

Arbeitsrecht

Wann müssen Mitarbeiter
erreichbar sein?

EXPORT

Mit innovativen Ideen
den Weltmarkt erobern



Die verflixten ersten Jahre

Junge Firmen haben häufig mit Bürokratie und Finanzierung zu kämpfen, oft kommen Wissensdefizite hinzu. Doch die **Hürden lassen sich überwinden** – auch mit externer Hilfe. MONIKA HOFMANN



Gründung mit Hindernissen – wie gelingt der Start am besten?

Foto: Lightcome – thinkstock

Wenn der Firmengründer und Mecuris-Geschäftsführer Manuel Opitz an die aufreibende Anfangsphase zurückdenkt, fällt sein Resümee rundum positiv aus: „Wir würden es wieder machen“, bekräftigt der 30-jährige Unternehmer. 2016 gründete er mit fünf Mitstreitern die Mecuris GmbH. Die Firma stellt innovative medizinische Hilfsmittel her, die sich an jeden Patienten individuell anpassen lassen. „Damit revolutionieren wir den Markt und helfen den Patienten, die künftig nicht mehr mit Prothesen und Orthesen von der Stange klarkommen müssen“, erklärt Opitz.

Zudem konstruiert das Startup auf Basis der in den Praxen und Kliniken bereits vorhandenen Patientendaten die Hilfsmittel vollständig neu, so dass sie sich im 3D-Druck-Verfahren produzieren lassen. „Das verbessert nicht nur die individuelle Passform, Funktion und das Design, sondern beschleunigt die Herstellung enorm“, betont der Gründer.

Die für junge Firmen typischen Herausforderungen hat Mecuris bislang bewältigt – von der Wahl des passenden Standorts bis zur Suche nach Investoren. Hinzu kamen branchenspezifische Hürden wie die CE-Kennzeichnung, die an medizintechnische Produkte besonders hohe Anforderungen stellt, etwa externe Audits. Alle Schwierigkeiten meisterte das Team nicht nur erfolgreich, sondern auch schnell. Schon wenige Monate nach der Gründung kam das Produkt auf den Markt. Das Team ist auf 16 Mitarbeiter angewachsen, weitere sollen dazu kommen.

Nicht allen jungen Unternehmen gelingt der Start so reibungslos, nicht alle nehmen die Hürden in den Anfangsjahren erfolgreich. Gründer nennen als die größten Hindernisse in Deutschland Bürokratie, Markt-

erschließung und Finanzierung. Aber auch mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder ein nicht genügend durchdachtes Geschäftsmodell bringen Betriebe in der Anfangsphase häufig in Bedrängnis. Dabei lassen sich viele Schwierigkeiten schon im Vorfeld entschärfen. Junge Unternehmen können dabei auf zahlreiche Beratungsangebote zurückgreifen.

40 % der jungen Unternehmer haben kaufmännische Defizite.

DIHK-Gründerreport

Wo es besonders oft hakt, weiß Klaus Hofbauer. Er ist Gründerberater der IHK für München und Oberbayern (s. Kasten S. 52) und kennt die Probleme, mit denen junge Unternehmer zu kämpfen haben. Er sieht in den Wissensdefiziten der jungen Firmenchefs eine der großen Hürden auf dem Weg zum eigenen erfolgreichen Unternehmen. Auch der DIHK-Gründerreport ermittelte, dass 40 Prozent der neuen Selbstständigen kaufmännische Defizite haben. 37 Prozent machen sich zu wenig Gedanken zum Kundennutzen ihrer Geschäftsidee, und 33 Prozent äußern unklare Vorstellungen zur Zielgruppe. „Doch solche unternehmerischen Fragen entscheiden über Erfolg und Misserfolg der Markterschließung“, sagt Hofbauer.

Nur wer sich intensiv mit diesen Themen befasst, kann eine der schwierigsten Aufgaben im Unternehmerleben lösen: die Finanzierung. Zwar werden Finanzierungsangebote für Startups erweitert, so der IHK-Berater, etwa bei der LfA Förderbank Bayern in München, der KfW Gruppe in

Frankfurt am Main, den Business Angels oder über Crowdfunding. „Was viele Gründer aber auch brauchen, sind Kleinkredite – und hier sehe ich noch eine große Lücke“, sagt Hofbauer.

Der Berater fordert insgesamt „eine bessere Gründungskultur, die Finanzierungs- und Netzwerkangebote weiter ausbaut und den Regelungsdschungel lichtet.“ Denn immer weniger Menschen wollen sich selbstständig machen. Das liegt zum einen an der guten Lage auf dem Arbeitsmarkt, der viele Beschäftigungschancen für Angestellte bietet. Gleichzeitig nimmt durch den demografischen Wandel generell die Zahl der potenziellen Jungunternehmer ab. Die Folge: 2016 sank die Gründerzahl im bayerischen Gewerbe um 5,3 Prozent, in Oberbayern sogar um 8,5 Prozent.

Gründungsexperte Hofbauer sieht auch in der Bürokratie eine gravierende Ursache für den Rückgang. In fast jeder Beratung berichteten Gründer von komplizierten Formularen, Regulierungen und Meldepflichten. Jungunternehmer quälen sich durch zehnteilige Anmeldeformulare fürs Finanzamt oder kämpfen mit Dokumentationspflichten für die Berufsgenossenschaften.

„Gerade in der Startphase, in der es darum geht, rasch Kunden und Finanziere zu gewinnen, sind bürokratische Pflichten ein Hemmnis. Das bindet zu viel Zeit und Energie“, kritisiert Hofbauer. Er fordert zum Beispiel die Möglichkeit vierteljährlicher formloser Umsatzsteueranmeldungen für kleine Firmen und One-Stop-Shops, in denen Startups alle Anmeldungen und Genehmigungen erledigen könnten.

Bürokratie kostet viel Kraft – in eine Schiefelage geraten Unternehmen aber oft durch hausgemachte Fehler. Das gilt besonders für junge und wachsende Firmen, stellt



Foto: Mecuris GmbH

„Wir würden es wieder machen.“

Manuel Opitz (r.), Firmengründer und Geschäftsführer der Mecuris GmbH, mit seinen Mitgründern **Simon Weidert**, **Felix Gundlack**, **Jannis Breuninger**, **Frank Preuss**, **Wolf-Peter Werner (v. l.)**



„Das Geschäftsmodell ist oft nicht konsequent durchdacht.“

Gründer Uwe Becker,
Verein der Aktivsenioren Bayern

Uwe Becker (54) fest. Als Mitglied des Vereins der Aktivsenioren Bayern in München berät er Gründer und Jungunternehmen vor allem bei der Frage, ob ein Geschäftsmodell trägt. Er bringt als ehemaliger Unternehmer, der seine IT-Firma bereits übergeben hat, viel Erfahrung mit.

„Das Geschäftsmodell ist oft nicht konsequent durchdacht“, skizziert er das häufigste Problem. So würden viele junge Firmen ihre Zielgruppen nicht genau abgrenzen, wüssten zu wenig über ihre Kunden, konkretisierten ihre Vertriebswege nicht, verzichteten auf Markttests, planten die IT-Infrastruktur nicht weitsichtig, ebenso wenig die Liquidität und Finanzierung. Insbesondere wenn eine Förderung ausläuft oder höhere Zahlungen ans Finanzamt anstehen, können solche Defizite dazu beitragen, dass eine Firma ins Trudeln gerät.

Um dies zu vermeiden, bieten die 300 Aktivsenioren in Bayern gezielte Beratung und Coaching. „Junge Firmen müssen ja nicht die gleichen Fehler machen wie wir“, so Becker. Jungunternehmer können dabei nicht nur auf die Expertise, sondern auch auf die Netzwerke der beratenden Aktivsenioren zurückgreifen. Wer auf Allianzen und Empfehlungsmarketing bei Branchentreffen, Stammtischen und im

Internet setze, bringe sein Unternehmen schneller voran, weiß Becker: „Besonders dafür sollten sich die jungen Unternehmer immer Zeit nehmen.“

Drei Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Wie aber bewältigen junge Firmen konkret die schwierige Anfangsphase? Erfolgreiche Gründer nennen bei dieser Frage immer wieder ähnliche Faktoren: ein gutes Team, große Kundennähe und ein weit gespanntes Netzwerk.

Auch Mecuris-Chef Opitz setzt auf diesen Dreiklang. Er verweist auf das interdisziplinäre Gründerteam des Startups, das zusammen über mehr als 80 Jahre Berufserfahrung in sechs verschiedenen Disziplinen verfüge – „und sich bestens ergänzt“, so Opitz. Außerdem entwickelt der Medizintechnik-Spezialist Produkte immer gemeinsam mit Kunden und Patienten und prüft mit ihnen, wie sie sich anwenden lassen. Die enge Partnerschaft mit Unterstützern wie der Techniker Krankenkasse sowie das große Entwicklungs- und Finanzierungsnetzwerk sorgten schließlich für einen reibungslosen Start. „Das ermöglichte uns, den Markt besonders schnell zu erschließen“, freut sich der Unternehmer.

Auf eine besonders gründliche Vorbereitung setzten die Gründer der klarx GmbH in München. Sie analysierten und prüften bis ins kleinste Detail, ob sich ihr Geschäftsmodell auf dem Markt bewähren könnte. Der Aufwand lohnte sich: Zwei Jahre nach dem Beginn ist das Startup der größte digitale Baumaschinenvermieter in Deutschland. Auf der Onlineplattform sind mehr als 180.000 Baumaschinen erhältlich. Auch bei klarx spielt die Kundenorientierung eine zentrale Rolle. „Es bleibt die größte Schwierigkeit, stets zu verstehen, welche Bedürfnisse die Kunden genau haben und wie man das eigene Produkt daraufhin anpasst“, sagt Matthias Handschuh (30), der die Firma zusammen mit seinem Bruder Florian (28) und Vincent Koch (27) gegründet hat. Nur so könne ein Unternehmen einen klaren Nutzen und einen Mehrwert für den Kunden leisten, ist er überzeugt. „Die größte Hürde ist also, sich über das Feedback der Nutzer immer wieder mit der genauen Ausrichtung des Produkts auseinanderzusetzen“, so der Geschäftsführer. Daher installierte klarx Prozesse, um dieses Feedback zu nutzen und so die Produkte kundenorientiert zu verbessern. Zudem baut es eigene Strukturen auf, um sie immer wieder zu testen.

Eine große Herausforderung sehen die klarx-Unternehmer darin, gute Mitarbeiter zu finden. „Wichtig ist uns, dass sie in die Dynamik eines Startups passen“, sagt Handschuh. Dabei geht das Unternehmen auch ungewöhnliche Wege. „Nebenher gaben wir Kurse zum E-Commerce und blieben dadurch immer in Kontakt mit potenziellen Mitarbeitern – das und der Universitätsstandort München helfen enorm beim Recruiting“, bilanziert Handschuh. Mittlerweile beschäftigt klarx mehr als 20 Angestellte.

„Es bleibt die größte Schwierigkeit, stets zu verstehen, welche Bedürfnisse die Kunden genau haben.“

Matthias Handschuh (Mitte), der mit **Florian Handschuh (r.)** und **Vincent Koch** die klarx GmbH gegründet hat



Den Grundstein für den Erfolg legte das Gründerteam, betont Handschuh. „Es steckt seine ganze Leidenschaft und Energie in seine Vision, der zentrale Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Baustelle zu werden.“ Zudem knüpfte es von Anfang an ein starkes Netzwerk mit Partnern in der Baubranche: „Für uns machen den Erfolg eine Mischung aus starkem Team und dem Kontakt zu Partnern aus, die Know-how und den Austausch mit anderen Geschäftspartnern bereitstellen.“

Das rasante Wachstum verursacht aber auch Wachstumsschmerzen. Anfangs ließen sich alle Fragen im schnellen Austausch klären. „Irgendwann geht das nicht mehr – unsere Gründerstruktur lässt es aber zu, dass wir drei unsere jeweiligen Aufgabenbereiche haben“, erklärt Handschuh. Auf dieser Basis schuf das Startup seine Abteilungen. Zudem baute es einen Personalbereich auf, der in Abstimmung mit dem Team klare Zielvorgaben und

Strukturen erarbeitet. „Dadurch können wir unsere Effizienz und unser Tempo aufrechterhalten“, resümiert er. Mit zunehmendem Wachstum müssen Jungunternehmen stärker am Unternehmen und an seinem Erfolg arbeiten als im Tagesgeschäft. Handschuh: „Das ist eine wichtige Erkenntnis für uns Gründer.“

Sobald junge Firmen so stark wachsen wie klarx, haben sie mit besonderen Schwie-

„Die in Deutschland überbordenden Formalismen überfordern viele Firmen.“

Robert Oettl, Geschäftsführer der TÜV Süd Advimo GmbH



Foto: TÜV Süd Advimo GmbH

rigkeiten zu kämpfen. Zum einen müssen sie schnell Mitarbeiter finden, die bei dem rasanten Tempo mithalten können. „Das ist nicht einfach, denn die meisten Angestellten suchen eher die Komfortzone eines sicheren, schon länger bestehenden Unternehmens“, beobachtet Robert Oettl, Geschäftsführer der TÜV Süd Advimo GmbH. Er hält als Business Angel einige Beteiligungen und coacht als Mitglied der

Digitales Dokumentenmanagement (DMS)

Möchten Sie Zeit sparen und Kosten optimieren?

MuP Consulting lädt Sie herzlich zu informativen Live-Präsentationen zum Thema DMS ein. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Termine

13.12.2017, 17 - 19 Uhr
17.01.2018, 17 - 19 Uhr



Wer Informationen zum korrekten Zeitpunkt der richtigen Person bereitstellt, kann schneller am Markt agieren. Ein Dokumentenmanagement (DMS) bildet die zentrale Wissensplattform und dient der zentralen Speicherung und Verwaltung von Geschäftsdokumenten unter Berücksichtigung von Zugriffsrechten.

Wir bieten messbare Vorteile

- Einheitliche und transparente Wissensstände im Unternehmen
- Optimierte Dokumentensicherheit
- Einhaltung von Aufbewahrungsfristen
- Überblick über alle auslaufenden Verträge/Kündigungsoptionen
- Automatisierung operativer Workflows
- Kosten- und Zeitersparnis

Kostenfreie Anmeldung

MuP Medien Gruppe
Nymphenburger Str. 20b
80335 München
Tel.: +49 89 139 28 42 10
kerstin.ferst@mup-consulting.de
www.MuP-Consulting.de



„Damals waren wir für Makler und Immobilienbesitzer zwei Gründer und Macher, zwar mit einer guten Idee, aber ohne Branchenkenntnisse.“

Jörn Grimmer,
Geschäftsführender Gesellschafter
der Hamburgerei Management GmbH

Wirtschaftsjunioren München junge Unternehmen. Außerdem müssen sich expandierende Startups mit komplexen, arbeitsrechtlichen Fragen befassen, mit Betriebsräten verhandeln, die Sozialabgaben monatlich berechnen und rechtzeitig abführen. „Diese in Deutschland überbordenden Formalismen überfordern viele Firmen in der Anfangsphase“, beobachtet Oetl. Hinzu kommen steuer-, datenschutz- und weitere rechtliche Pflichten, die keinen Aufschub dulden.

Gleichzeitig planen rasch wachsende Unternehmen oft Markterschließung und Geldflüsse nicht vorausschauend genug, so dass schnell Liquiditätsengpässe entstehen. „Doch nur mit einer weitsichtigen, durchdachten Analyse und Planung bekommen sie ihr Wachstum in den Griff“, betont Oetl.

Die Hamburgerei Management GmbH stieß beim Start auf ein anderes Problem: „Es ist wahnsinnig schwer, in München ein passendes Lokal zu finden, das gut gelegen und bezahlbar ist“, stellt Jörn Grimmer (47) fest. Er leitet mit Karsten Grünberg (37) und Manfred Grossmann (48) das gastronomische Startup, das 2012 gegründet und 2015 mit dem Gründerpreis der Stadtsparkasse München ausgezeichnet wurde. Heute bietet die Hamburgerei in zwei Selbstbedienungsrestaurants in München und einem in Augsburg hochwertige Burger aus regionalen Zutaten. Doch als die Unternehmer starteten, „waren wir für Makler und Immobilienbesitzer zwei Gründer und Macher, zwar mit einer guten Idee, aber ohne Branchenkenntnisse“, erinnert sich Grimmer. Er führte zu dieser Zeit eine Musikmarketingagentur, Grünberg war

Moderator. Erst drei Jahre später stieß der Küchendirektor Manfred Grossmann vom Bayerischen Hof in München dazu.

Eine Familienbrauerei erkannte 2012 schließlich das Potenzial und bot der Hamburgerei ein Lokal in der Briener Straße an. „Das war für uns der Startschuss“, erzählt Grimmer. Auch die Verhandlungen mit der Bank gestalteten sich damit einfacher, so dass sich die Hamburgerei zur Hälfte über Fremdkapital finanzieren konnte. Die andere Hälfte stammt von den Gründern selbst.

„Wir verstehen uns als kreativer und regional orientierter Betrieb mit einem engagierten Team und setzen bei den Produkten auf Frische und Eigenherstellung – zugleich bieten wir sehr hohe Qualität zu einem fairen Preis“, beschreibt Grimmer das Erfolgsrezept. Das Fleisch stammt von hiesigen Bauern, die Semmeln kommen aus einer Münchner Familienbäckerei, die Saucen und Chutneys sind hausgemacht. Das Rezept hat sich bewährt: Inzwischen beschäftigt die Hamburgerei 25 Angestellte in Vollzeit und 35 Mitarbeiter in Teilzeit, weitere Stellen sind geplant. Kompetente, engagierte Köche und Serviceleute zu finden ist in ganz Bayern schwierig. Daher setzen die drei Geschäftsführer vor allem auf Quereinsteiger: „Wir sind ja selbst zum Teil welche“, lacht Grimmer. ■

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Klaus Hofbauer, Tel. 089 5116-2010

klaus.hofbauer@muenchen.ihk.de

Joachim Linke, Tel. 089 5116-1335

joachim.linke@muenchen.ihk.de

Andreas Burkhardt, Tel. 089 5116-1647

andreas.burkhardt@muenchen.ihk.de

Beratung für Gründer und junge Firmen

IHK-Gründerservice: Bei den IHK-Einstiegsgesprächen vermitteln die IHK-Berater grundlegende Informationen zur Gründung, etwa zu den Voraussetzungen für die Selbstständigkeit, zu betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen sowie zur sozialen Absicherung. Zudem bietet die IHK für München und Oberbayern auch Gründerseminare, Informationsveranstaltungen und Gründertage.

IHK-Gründungsberatung: Sobald ein konkretes Geschäftsvorhaben vorliegt, erörtern die Berater mit Gründern in ein- bis zweistündigen Gesprächen das Geschäftskonzept. Ebenso klären sie Fragen zur Konkurrenzsituation, zur Finanzierung und zu den Fördermöglichkeiten.

Weitere Informationen unter:



[www.ihk-muenchen.de/
gruender](http://www.ihk-muenchen.de/gruender)

Wirtschaftsjunioren: In dem Verein organisieren sich junge Unternehmer und Führungskräfte unter 40 Jahren. Ziele sind unter anderem Netzwerkbildung, Weiterbildung sowie soziales und gesellschaftliches Engagement.
www.wj-muenchen.de

Aktivsenioren: Erfahrene Unternehmer und Führungskräfte beraten kleine und mittlere Firmen bei der Gründung und Weiterentwicklung.
www.aktivsenioren.de

Wie lässt sich die Kapitalausstattung junger Firmen verbessern?

Die IHK-Positionen zur Finanzierung von Startups sind im Internet abrufbar unter:



[www.ihk-muenchen.de/
positionen](http://www.ihk-muenchen.de/positionen)

– unter „Finanzierung und Förderung“