

DIE ZEIT – Kleine Firmen, große Fehler

Geffers

DIE ZEIT

28/2004

Kleine Firmen, große Fehler

Zu viel Hilfe beim Start, zu wenig in der Krise: Die Förderung von Existenzgründern geht am Bedarf vorbei

Von Gerlinde Geffers

Aus der Traum. Schneller, als Andreas Thielemann es fassen konnte. Dabei war anfangs alles so leicht gegangen. Erst die Prüfung zum Tischlermeister. Dann das Angebot, einen Betrieb mit zwei Gesellen und einem Auszubildenden zu übernehmen, vermittelt durch die Handwerkskammer. Der Berater der Kammer half bei den Verhandlungen mit der Sparkasse, die bei der bundeseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) den Kredit für den Kauf der Tischlerei beantragte. 400000 Euro sollte sie kosten. Es war ein scheinbar glücklicher Start, damals, im August 1999.

Wenig später folgte das böse Erwachen. Die erwarteten Gewinne blieben aus. Noch bevor er an ein Sanierungskonzept denken konnte, verweigerte ihm die Bank einen Kleinkredit, um Kosten zu decken und Holz vorzufinanzieren. Die haben mich totlaufen lassen, sagt Andreas Thielemann heute. Im Mai 2002 meldete er Konkurs an. Ein betriebswirtschaftlicher Analphabet sei er gewesen, sagt Thielemann rückblickend. Und das, obwohl beim Meisterkurs sogar ein paar Grundlagen auf dem Lehrplan standen.

Seit Jahren fordern Politik und Wirtschaft mehr Unternehmergeist in Deutschland. Entsprechend viele Anlaufstellen gibt es für Existenzgründer. Dort erfahren sie meist viel über die Chancen der Selbstständigkeit, aber wenig über deren Risiken. Und wer mit seinem Betrieb nach ein oder zwei Jahren in Schwierigkeiten gerät, steht oft allein da.

Bei der Beratungshotline Firmenhilfe rufen täglich verzweifelte Kleinunternehmer an, die den Überblick über ihre Zahlen verloren haben obwohl sie Gründungsberatungen besucht und bei der Bank oder dem Arbeitsamt einen Businessplan vorgelegt haben. Die Hamburger Hotline ist ein Projekt des Beratungsunternehmens Evers & Jung und wird aus Landes- und EU-Mitteln finanziert. 90 Prozent der Anrufer hätten durchaus eine Liquiditätsplanung gemacht, in diese aber nie wieder reingeguckt, sagt der Chef der Hotline, Jan Evers. Dabei gelte es spätestens nach einem halben Jahr, Strategie und Zahlen gründlich zu überprüfen: Kein Businessplan funktioniert eins zu eins.

Eine Untersuchung der Deutschen Ausgleichsbank belegt, dass rund zwei Drittel aller jungen Firmen mit ernststen Problemen kämpfen. Die Schwierigkeiten zwingen die Existenzgründer im günstigsten Fall, ihre Strategie zu überdenken und zu verbessern. Das gelingt am ehesten während der ersten Krise, wenn der Mangel an Marktkenntnissen sichtbar wird, erneut am Produkt gefeilt werden muss oder die Kundenakquise sich als unzureichend erweist. Doch viele wursteln laut Evers als Meister der Verdrängung so lange weiter, bis die Ausgaben die Einnahmen übersteigen. Aus der Ertragskrise wird eine Liquiditätskrise: Die Schulden wachsen, die Zahlungsunfähigkeit droht. Dann ist es oft zu spät.

Insgesamt 1,6 Millionen Menschen haben sich im vergangenen Jahr in Deutschland selbstständig gemacht. Eine knappe Million wählte den sanften Einstieg über den Nebenerwerb und arbeitete erst mal angestellt weiter. Immerhin 680000 Existenzgründer sprangen direkt ins kalte Wasser die meisten davon als Klein- und Kleinstgründer. Insbesondere die Gründungen von Arbeitslosen haben sich im vergangenen Jahr

verdoppelt. Rund eine Viertelmillion Menschen ohne Job nahmen 2003 das Überbrückungsgeld der Arbeitsagenturen in Anspruch oder als so genannte Ich-AG den neu eingeführten Existenzgründungszuschuss.

Allein zu den Industrie- und Handelskammern (IHK) kamen 2002 knapp 275000 potenzielle Gründer zu ersten Gesprächen über die grundlegenden Fragen der Selbstständigkeit, rund 76000 ließen dort ihren Businessplan überprüfen. Beratungen und Coachings in der Nachgründungsphase sind indes Ausnahmen. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau listet auf ihrer Website stolze 238 Links zu Gründungszentren auf, die Liste der Krisenberatungen beschränkt sich dagegen auf 19 Links. Am bekanntesten sind die so genannten Runden Tische, ein Gemeinschaftsprojekt der KfW mit den Handelskammern. Dabei sucht die IHK gemeinsam mit allen Gläubigern nach einem Weg aus der Krise und stellt dem Unternehmer einen externen Berater zur Seite. So wurden im vergangenen Jahr 3000 kritische Fälle beraten, mehr als die Hälfte der Firmen konnte gerettet werden.

Jahrelang hatte Sigrid Fischer als selbstständige Maßschneiderin am Existenzminimum geschuftet. Um ihre laufenden Kosten zu decken, musste sie zeitweilig sogar zwei Schichten schieben tagsüber im eigenen Atelier, abends als Packerin für ein Versandhaus. Am Ende ihrer Kräfte angelangt, nahm sie an einem Seminarprogramm teil, um sich als Unternehmerin fortzubilden. Bei Frau und Arbeit in Hamburg lernte sie, ihre Preise gegenüber feilschenden Kundinnen zu verteidigen und überzeugend die Qualität ihrer Arbeit zu präsentieren. Ihr sei klar gewesen: Wenn ich das nicht umsetze, dann muss ich aufgeben. Die Gruppen-Coachings haben Sigrid Fischer geholfen. Inzwischen ist sie in die Rolle der Unternehmerin hineingewachsen. Und ihre Maßschneiderei floriert.

Kleinunternehmer sind oft so von Alltagssorgen überrollt, dass sie sich keine Zeit nehmen, innezuhalten, sagt Christiane Siegel. Die ehemalige Gründungsberaterin betreut seit sechs Jahren das Pilotprojekt Krisenintervention in Kleinunternehmen bei der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung in Nordrhein-Westfalen. Dort hat sie beim Aufbau eines Netzes von 20 Kontaktstellen geholfen und einen Leitfaden zur Risikoanalyse entwickelt. Ihrer Erfahrung nach nehmen Existenzgründer die Anzeichen einer Krise oft nicht wahr weil sie auf Schwierigkeiten in der Zeit nach der Gründung schlicht nicht vorbereitet sind und weil ihnen auch der nötige Abstand fehlt. Ein betriebswirtschaftliches Controlling gebe es bei den meisten nicht einmal ansatzweise.

Nur ein Drittel der Firmen überlebt die ersten zehn Jahre

Ein frühes Alarmsignal könnten die Steuerberater geben, wenn sie katastrophale Betriebsergebnisse errechnen wie bei Andreas Thielemann. Der Mann war Spitze, sagt der Tischler. Monat für Monat hatte der Berater mit seinem Mandaten die Zahlen besprochen. Er hatte ihn ermahnt, Steuern und Sozialabgaben regelmäßig zu zahlen. Und schuf so immerhin die Voraussetzungen, dass Thielemann später gemeinsam mit dem Konkursverwalter reinen Tisch machen konnte. Er selbst sei damals wie hypnotisiert gewesen, sagt der Tischler, und habe am eigenen Leib erlebt, was Burn-out bedeutet: keine Energie, keine Motivation, keine Perspektive.

Tatsächlich jedoch fungieren die Steuerberater selten als Frühwarner. Als Spezialisten für Steuern kennen sie sich nicht automatisch auch mit betrieblicher Unternehmensberatung aus. Und werden auch nur selten damit beauftragt. Nach Ansicht von Christiane Siegel sollte der Gründer den Steuerberater auf jeden Fall bitten, die Geschäftszahlen nicht einfach nur für das Finanzamt aufzubereiten, sondern sie ihm auch zu erläutern und auf erkennbare Gefahren hinzuweisen. Am liebsten würde Siegel junge Unternehmer sogar zum regelmäßigen Check-up verpflichten.

Rund 250000 zuvor Arbeitslose haben sich im vergangenen Jahr selbstständig gemacht. Die Beratungsgutscheine, die es in solchen Fällen von der Arbeitsagentur gibt, gelten meist nur im ersten halben

Jahr. Auf mindestens drei Jahre nach der Gründung sollte man diese Coaching–Programme ausdehnen, die der Europäische Sozialfonds finanziert. Das fordern die 30 Existenzgründungsinitiativen, die sich im Februar zu einem Bundesverband zusammengeschlossen haben. Es ist Unsinn zu qualifizieren, wenn die Gründer noch nicht lernbereit sind, sagt Vorstandsmitglied Martin Jung. Die echten Probleme tauchen später auf. Sinnvoller sei es, den Gründungsprozess zu begleiten von der Idee über die Startphase und die erste Krise bis zur Stabilisierung. Statt für Vorratslernen plädiert er für mehr Training on the Job.

Zwar belegt die deutsche Gründungsförderung im internationalen Vergleich von 31 Ländern den zweitbesten Rang nach Irland. Doch sie konzentriert sich zu stark auf die Startphase und ist dabei sehr unübersichtlich. Das zeigt eine Befragung von Experten für den Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2003. Koordiniert wird der GEM vom Babson College in Massachusetts und der London School of Business, Untersuchungsleiter in Deutschland ist Rolf Sternberg, Professor am Wirtschafts– und Sozialgeographischen Institut der Universität zu Köln. Er möchte den Förderdschungel lichten: In allen Regionen sollte es zentrale Anlaufstellen geben, die in jeder Phase der Gründung die passende Unterstützung vermitteln können.

Allerdings warnt Sternberg davor, von der Gründungsförderung kurzfristig viele neue Arbeitsplätze zu erwarten. Wenn die Programme nachhaltig sein sollen, dann müssen sie lange laufen, sagt er. Dabei will er die Firmen nicht von der Geburt bis zum Tode fördern. Jeder Unternehmer müsse mit Risiken leben Hauptsache, er kennt sie. Scheitern ist normal, sagt Sternberg. So hätten von Mitte der achtziger Jahre bis Ende der neunziger Jahre nur knapp die Hälfte der neuen Unternehmen die ersten fünf Jahre überlebt, nach zehn Jahren waren nur noch 36 Prozent übrig.

Nicht immer bedeutet ein Scheitern auch das Ende. Andreas Thielemann hat den Neuanfang gewagt. Ganz klein, Schritt für Schritt. Abschluss des Insolvenzverfahrens, Neueintrag in die Handwerksrolle, gründliche Marktanalyse. Diesmal hat er alles genau geplant und durchgerechnet. Einige seiner Kunden sind zurückgekehrt, neue durch Empfehlungen hinzugekommen. Er bleibt am Ball, legt viel Wert auf Service und Qualität, fängt keine neue Arbeit an, ohne die alte beendet zu haben, und lässt seine Kunden das Holz beim Händler direkt bezahlen. So prüfe ich die Liquidität, sagt er.

Ohnehin werde auf Gründerveranstaltungen viel zu viel von Darlehen gesprochen, hat Thielemann festgestellt. Er hingegen würde vor allem einen Rat geben: Die Kosten im Keller halten. Man kann mit sehr wenig anfangen.