

## Entrepreneurship – An Act of Courage

Sometimes a little impetus is all it takes to develop a good business idea. However, it is a long and rocky path to turn a flash of inspiration into a viable company. Likewise, those who take over an existing company face challenges which are just as immense. Irrespective of whether a person is founding a company or taking it over as a successor, and

irrespective of the stage in their life, it is crucial that they bring with them not only the required expertise but also knowledge of human nature, a high level of motivation and real “grit” if they are to earn a living as an entrepreneur in the long term.

# Mit Mut auf eigenen Füßen

Gelungene Beispiele für Neugründung und Unternehmensnachfolge



Corinna Blümel, Köln

Manchmal reicht ein kleiner Anstoß, um eine gute Geschäftsidee zu entwickeln. Aber bis aus einem Geistesblitz ein tragfähiges Unternehmen wird, ist es ein weiter, steiniger Weg. Vor genauso gewaltigen Herausforderungen stehen diejenigen, die ein bestehendes Unternehmen übernehmen. Ob Gründung oder Nachfolge, egal in welcher Lebensphase man diesen Schritt geht: Wer seinen Lebensunterhalt langfristig als Unternehmer verdienen will, muss neben dem erforderlichen Fachwissen unter anderem Menschenkenntnis, eine hohe Leistungsbereitschaft und echten Biss mitbringen.

Rund 306.000 Menschen wagen in Deutschland jährlich eine Unternehmensgründung im Vollerwerb, weitere 562.000 wählen die Selbstständigkeit im Nebenerwerb. Ginge es nach der Bundesregierung, würden sich viel mehr Menschen auf eigene Füße stellen: Denn obwohl Deutschland zu

den innovativsten Standorten der Welt gehört, schwächelt es bei den Start-ups – gerade im Hightech-Bereich. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) fordert daher eine „Neue Gründerzeit“ – mehr Aufbruchstimmung und eine bessere Gründungsdynamik.

Denn die meisten Start-ups starten zwar als Kleinunternehmen. Aber auf längere Sicht schaffen sie Arbeitsplätze, fordern mit neuen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen den Markt heraus und treiben so den Strukturwandel voran.

Um Know-how und Jobs geht es auch bei den jährlich rund 22.000 kleinen und mittelständischen Betrieben, die neue Inhaber suchen. Gut die Hälfte der Eigentümer (54 Prozent) schafft den Generationswechsel innerhalb der Familie, weiß das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Etwa 17 Prozent finden den Nachfolger in der eigenen Belegschaft. Für die restlichen 29 Prozent kommt die Lösung von außen. Eine gute Chance für diejenigen, die sich „Chef“ zu trauen, ihre Selbstständigkeit aber nicht von Null aufbauen möchten.

Ob Neustart oder Nachfolge, die Herausforderungen sind riesig. Das fängt schon in der Vorbereitungsphase an: die Geschäfts-

idee ausfeilen, den Markt analysieren, Businessplan ausarbeiten, sich um die Finanzierung kümmern und vieles mehr. Neben viel Know-how braucht es eine hohe Belastbarkeit, starke Nerven und eine gehörige Portion Unternehmerrmut.

Alles das bringen die Ingenieure Dr. Jörg Stahlmann (36) und Matthias Brenneis (30) mit, deren gemeinsames Unternehmen

ConSenses GmbH eine Ausgründung aus dem Institut für Produktionstechnik und Umformmaschinen (PtU) der TU Darmstadt ist. Ihr mobiles Messsystem DeveloperSenses verbindet die mechanischen Eigenschaften einer robusten Maschinenschraube mit einer hochauflösenden Sensorik und einer mobilen Messtechnik. Kern des Systems ist die Sensorschraube ConSenses PiezoBolt – innovativ und zugleich so verblüffend einfach,

dass ihr Nutzen sich intuitiv auch Laien erschließt.

Damit gehören Brenneis und Stahlmann zu den knapp 16 Prozent der deutschen Gründer, die eine Neuheit auf den Markt bringen. Eine Förderung half bei Forschungstransfer und Firmengründung. Nun müssen die Jungunternehmer den Kundenstamm ausbauen. Zielgruppe sind Maschinen- und Anlagenbauer, die Automobilbranche und branchennahe Zulieferer.

Auch Udo Achterholt ist ein Unternehmertyp, ging aber einen anderen Weg: Auf die Ausbildung als Maschinenschlosser und das Ingenieurstudium an der FH Wuppertal folgten Stationen als Produktions-, Prozess- und Planungsingenieur bei Ford, als Qualitätsingenieur bei Visteon, als Gruppenleiter des Simultaneous Engineering Teams bei Tedrive und als Projektleiter Fabrikplanung beim Zangenhersteller KNIPEX.

In diesen Stationen sammelte Achterholt wertvolle Erfahrungen – „eine schöne Lehre“, wie der 47-Jährige rückblickend sagt. 2012 übernahm er zusammen mit einem Freund und Geschäftspartner ein Unternehmen – den Metallverarbeiter Feldmann in Velbert, 1937 als Lohndreherei für Gussteile gegründet. Heute arbeitet es unter dem Namen Feldmann MAB mit einem hoch-



Bild 1: DeveloperSenses an Folgeverbundwerkzeug.

modernen Maschinenpark für den Anlagen- und Maschinenbau, im Prototypenbau, im Industrie- und Schiffsmotorenbau und im Automotivebereich vor allem für die (Nutz-) Fahrzeugproduktion.

Übernahmen sind ein schwieriges Unterfangen – nicht nur für diejenigen, die ihr Lebenswerk in andere Hände geben. Übernahme-Interessierte müssen realistisch abschätzen, ob ein Unternehmen ausreichend Potenzial für die Zukunft mitbringt, ob der geforderte Preis gerechtfertigt ist und ob – im echten oder im übertragenen Sinne – irgendwo Altlasten lauern. Nach der Übernahme braucht es viel Erfahrung und soziale

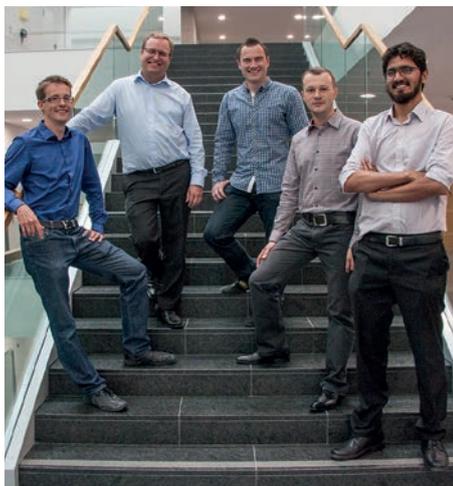


Bild 2: Team der ConSenses GmbH.

Bilder: ConSenses

Kompetenz, einen Betrieb mit gewachsenem Kunden- und Mitarbeiterstamm zu führen. „An einem Tag in meinem Unternehmen erlebe ich so viel wie früher als Angestellter in zwei bis drei Wochen“, erzählt Achterholt.

Schwierige Zeiten haben die ConSenses-Gründer genauso wie der Unternehmensnachfolger durchgemacht – Zeiten, die eigentlich über die verfügbaren Kräfte gingen. Trotzdem schauen sie voller Zuversicht auf die Zukunft ihrer Unternehmen.



Herr Brenneis und Herr Dr. Stahlmann, wie kamen Sie als Gründerteam zusammen?



Brenneis: Den Anstoß gab unser gemeinsamer Mentor Prof. Peter Groche. Er hat uns zusammengebracht und auf die Möglichkeit einer Gründung in einem Umfeld mit guten Bedingungen hingewiesen.

Dr. Stahlmann: Das war eine spannende Situation: Wir saßen an einem Freitagmittag in seinem Büro und haben über unsere Arbeit und unsere Ideen zur Selbstständigkeit gesprochen. Durch die Kombination unserer Vorstellungen und Kompetenzen entstand das grundsätzliche Unternehmenskonzept für die ConSenses GmbH.



Sie haben aus der Hochschule gegründet. Wie funktionierte das?



Dr. Stahlmann: Die TU ermöglicht grundlegende Entwicklungen. Als wissenschaftliche Mitarbeiter konnten wir umfangreiche Netzwerke in Wissenschaft und Industrie aufbauen. Und dank verschiedener Projekte mit Industriebeteiligung wussten wir, welche grundsätzlichen Probleme wir lösen wollten. Bei der Suche nach einer passenden Finanzierungsstrategie wurden wir auf das Förderprogramm EXIST Forschungstransfer aufmerksam. In nur zwei Monaten hatten wir alle Unterlagen zusammen und konnten die kritische Jury überzeugen.

Brenneis: Wir haben die GmbH zügig gegründet, um Umsätze zu generieren und unsere Pionierkunden zu bedienen. Dabei haben wir für die echte Marktreife länger gebraucht als erhofft. Anders als in der Grundlagenforschung, wo man stark in Teilschritten denkt, gilt im Praxiseinsatz: Das Produkt funktioniert oder es funktioniert nicht.

Im Laufe der Entwicklung haben wir entschieden, dass alle Leistungen der ConSenses die gleiche Anwenderfreundlichkeit wie unsere Sensorschraube haben sollen. Ein hoher Anspruch, für den wir quasi von vorne angefangen haben, um eine eigene Messkette, eigene Verstärkertechnik sowie eigene Software zu entwickeln. So können die Anwender ihre Prozesse heute einfach, sicher und genau erfassen – und das direkt vor Ort im Produktionsumfeld auswerten, aber auch nachträglich am Schreibtisch.



Herr Achterholt, Sie sind den anderen Weg gegangen. Warum lieber Nachfolger als Gründung?



Achterholt: In der Dreh- und Frästechnik, wo es viele etablierte Firmen gibt, schien mir eine Neugründung aussichtslos. Allein unsere 60 Maschinen: Das alles neu oder zumindest in gutem Zustand gebraucht zu kaufen, würde einen immensen Kapitalbedarf bedeuten. Auch sonst bietet die Übernahme Vorteile: Wir haben einen attraktiven Kundenstamm übernommen und 20 Mitarbeiter, die mittlerweile auf 25 angewachsen sind.



Wie haben Sie das Unternehmen gefunden?



Achterholt: Ursprünglich waren wir zu zweit. Die Suche hatte mein inzwischen leider verstorbener Geschäftspartner Kai Brögelmann übernommen – ein Diplom-Ökonom und langjähriger Freund. Fündig wurden wir aber letztlich durch Zufall: Ein Mitglied in unserem Tennisclub gab uns den Hinweis, dass Herr Feldmann einen Nach-

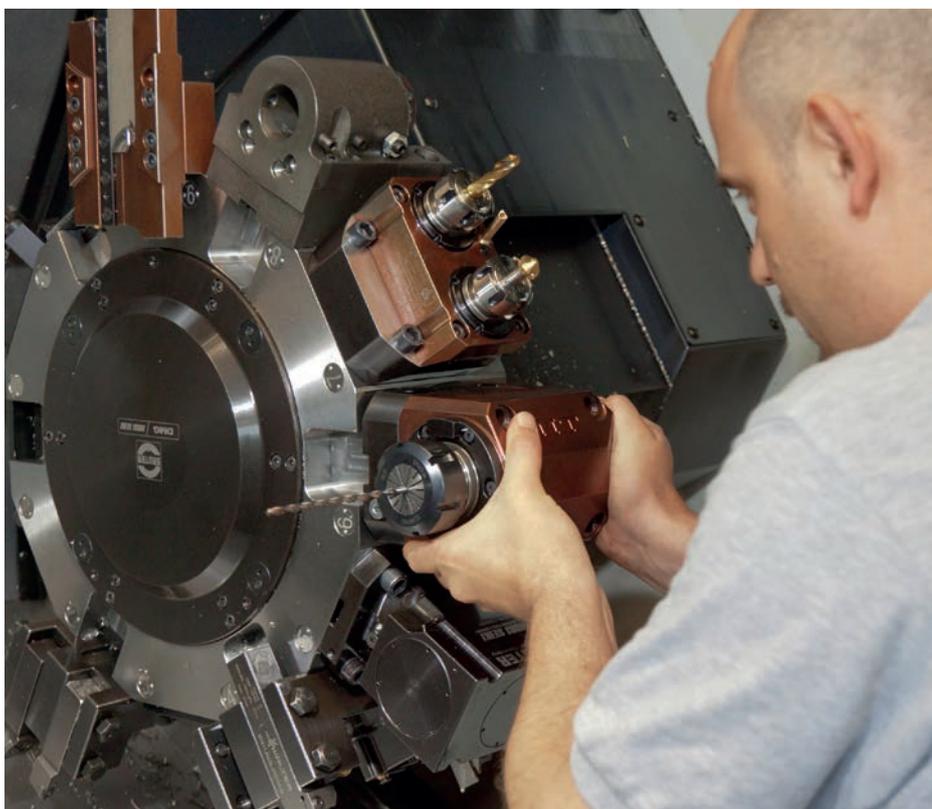


Bild 3: Einrichten des Werkzeugwechslers für den nächsten Auftrag.

folger für seinen Familienbetrieb suchte, den er in dritter Generation führte. Und das hat tatsächlich gepasst, wie sich herausgestellt hat.



Wie macht man einen bestehenden Betrieb zu seinem eigenen?



Achterholt. Schritt um Schritt. Ich habe aus meinen Erfahrungen bei anderen Unternehmen geschöpft und bei Feldmann MAB das umgesetzt, was mir sinnvoll schien. Früher gab es hier eine reine Werkstattfertigung, heute beherrscht jeder Mitarbeiter mehrere Prozesse an verschiedenen Maschinen. Es gibt jetzt mehr Eigenverantwortung und flexiblere Arbeitszeiten. Veränderungen muss man langsam umsetzen, um die Mitarbeiter mitzunehmen. Mir ist wichtig, jede und jeden im Betrieb mit dem gleichen Respekt zu behandeln. Das „Chef-und-Meister“-Denken liegt mir nicht. Als ehemaliger Fußballspieler verstehe ich mich als Teamplayer.



Wie groß ist das ConSenses-Team und wie sind Ihre Rollen verteilt?



Dr. Stahlmann: Mittlerweile sind wir zu fünf. Damit kann man schon einiges anstellen.

Wir sind ein tolles Team, gerade weil wir sehr unterschiedlich sind. Ich kümere mich um das Kaufmännische und das Marketing. Betriebswirtschaftliche Prozesse haben mich immer interessiert und ich habe mir neben meinem Maschinenbau-Studium entsprechende Kenntnisse angeeignet.

Natürlich haben wir uns auch durch Experten beraten lassen. Die Mittel dafür sind Teil der EXIST-Förderung. Und weil wir gut vernetzt sind, gibt es erfahrene Praktiker, die uns gerne begleitet haben und noch begleiten, einfach weil sie unser Produkt gut finden.

Brenneis: Ich bin für das Technische zuständig. Ursprünglich betreute ein dritter Studienkollege die Software-Seite. Aber er ist im vergangenen Sommer abgesprungen. Das passiert in Gründerteams häufiger, wie wir heute wissen. Inzwischen haben wir einen Elektrotechnik/IT-Ingenieur eingestellt. Als wir damals ohne Programmierer dastanden, habe ich diesen Part übernommen – eine erhebliche Mehrbelastung. Das war gerade die Zeit, als wir alles neu aufgesetzt haben. Wir hatten ein paar sehr kurze Nächte und haben uns eigentlich etwas übernom-

men. Aber im Nachhinein betrachtet, war das eine gute und extrem wichtige Zeit. Wir haben sehr viel fertig bekommen und sehr viel gelernt.



Herr Achterholt, auch bei Ihnen verlief nicht alles reibungslos.



Achterholt: Wir mussten feststellen, dass wir besser eine andere Form der Übertragung gewählt hätten als den Asset Deal. Der hatte zwar steuerliche und haftungstechnische Vorteile, aber wir mussten umfirmieren. Damit waren wir für unsere Geschäftspartner nicht das bekannte Unternehmen mit neuen Geschäftsführern, sondern ein ganz neues Unternehmen. Aufträge haben wir dadurch zum Glück nicht verloren, aber wir haben unzählige Gespräche bei 50 Kunden mit insgesamt 60 Werken geführt. Und Material konnten wir anfangs zum Beispiel nur gegen Vorkasse bestellen. Das war eine wirklich anstrengende Zeit.

Der zweite Rückschlag war, dass mein Geschäftspartner überraschend verstorben ist – nur sieben Monate nach der Übernahme. In dieser Situation habe ich große Unterstützung erfahren. Aus dem privaten Umfeld, aber auch in der Firma. Und der Vorbesitzer Herr Feldmann war eine große Hilfe.



Bild 4: Belegschaft der Feldmann MAB GmbH.  
Bilder: Feldmann MAB

Kunden Lösungen anbieten. Dieser Gedanke des Full-Service-Suppliers wird den Markt in Zukunft noch mehr bestimmen.

Man sagt immer, die ersten drei Jahre sind die schwierigsten, das kann ich bestätigen. Trotzdem konnten wir bisher ein konstantes Wachstum verzeichnen.



Stichwort Wachstum – wie hat sich ConSenses da aufgestellt?



Dr. Stahlmann: Wir sind jetzt in der zweiten Förderphase von EXIST. Mit den Mitteln bauen wir gezielt unser Geschäft aus.

Um für ein gesundes Wachstum gewappnet zu sein, haben wir sehr auf gute Skalierbarkeit unseres Produkts geachtet. Parallel zum operativen Geschäft sortieren wir konsequent unsere Unternehmensprozesse. So können wir Aufgaben geordnet weitergeben und auch unter Druck gute und sichere Arbeit leisten.

Wachstumsimpulse setzen wir gezielt, etwa durch die Produkteinführung in Asien auf der Messe mf in Tokio. Unser asiatischer Partner verzeichnete durch unser Produkt 50 Prozent mehr Standbesucher. Nicht nur für ihn stehen jetzt ereignisreiche Wochen an. Bereits in der Folgewoche riefen europäische Tochtergesellschaften japanischer Interessenten bei uns an, um kurzfristige Informationstermine zu vereinbaren.



Sie haben offenbar beide Unternehmen an einen guten Punkt gebracht. Was muss jemand mitbringen, der sich selbstständig machen will?



Wie haben Sie die Übergabe mit ihm gestaltet und wo stehen Sie jetzt?



Achterholt: Die vertragliche Ausgestaltung der Übergabe ist ein wichtiges Thema. Unser Unternehmen hat allein 1.000 Produkte. So ein Wissen kann man nicht mal eben „aufsaugen“. Herr Feldmann ist als angestellter Geschäftsführer bei uns und steht mir bei Bedarf zur Seite.

Wir haben bei der Finanzplanung darauf geachtet, dass nach der Übernahme Luft zum Atmen bleibt. Das hat sich ausgezahlt: In diesem Jahr haben wir viel Geld in neue Maschinen investiert. Es ist in unserem Bereich unerlässlich, auf dem Stand der Technik zu bleiben, Innovationen und neue Maschinentechnologien mitzunehmen.

Gerade weil es viele ähnliche Unternehmen wie Feldmann MAB gibt, setzen wir auf Kompetenz, Leistung und Service als Verkaufsargumente. Wir wollen reaktionsschnell sein und unseren



Achterholt: Unternehmerisches Denken und Kampfgeist, damit man bei Rückschlägen nicht den Mut verliert. Ebenso die Bereitschaft, lang zu arbeiten und auf vieles zu verzichten. Man braucht Offenheit und muss lernen, nicht alles zu nah an sich ranzulassen. Und es ist wichtig, sich fit zu halten und einen Ausgleich zu schaffen.

Dr. Stahlmann: Genauso wichtig sind Grundoptimismus und Hartnäckigkeit. Man muss visionär sein, von außen auf das schauen können, was man macht, und gleichzeitig an vielen Stellen auch detailversessen sein. Man muss seine Ideen wirklich umsetzen können – „in Stahl und Eisen“, wie man so schön sagt. Intern sind immer wieder Konflikte durchzustehen. Dabei gewinnt man, weil sich die Persönlichkeit dadurch stark weiterentwickelt.

Brenneis: Gründen im Team ist wirklich eine Herausforderung und nicht immer konfliktfrei. Man muss akzeptieren, dass man als Person noch nicht ausgereift ist. Und man muss bereit sein, auch privat einen gewissen Preis zu zahlen.

Wir haben aus unserer schwierigen Phase Strategien mitgenommen, wie wir solche Probleme künftig angehen. Gründer können nicht darauf warten, dass jemand kommt und ihr Problem löst. Für echte Neuheiten gibt es weder fertige Lösungen noch einen fertigen Markt. Das macht die Sache so spannend.

Das Programm EXIST-Forschungstransfer unterstützt herausragende forschungsbasierte Gründungsvorhaben, die mit aufwendigen und risikoreichen Entwicklungsarbeiten verbunden sind.

Es besteht aus zwei Förderphasen. In der ersten Phase entwickeln die künftigen Gründer ihre Forschungsergebnisse weiter. So sollen sie klären, wie sich wissenschaftliche Ergebnisse in technische Produkte und Verfahren umsetzen lassen, sollen die darauf basierende Geschäftsidee zu einem Businessplan ausarbeiten und die Unternehmensgründung gezielt vorbereiten.

In der zweiten Förderphase stehen die Durchführung weiterer Entwicklungsarbeiten, Maßnahmen zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit sowie die Schaffung der Voraussetzungen für eine externe Unternehmensfinanzierung im Fokus.

Neben dem attraktiv ausgestatteten Programm Forschungstransfer, das hohe Anforderungen an die Gründer stellt, gibt es ein zweites EXIST-Programm mit geringeren Leistungen und niedrigeren Anforderungen.

Weitere Informationen unter: [www.exist.de](http://www.exist.de).

Weitere Anlaufstellen und hilfreiche Links

BMWi-Existenzgründungsportal  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)  
(unter anderem mit Gründungswerkstatt und Expertenforum)

BMWi-Gründerinnenportal  
[www.existenzgruenderinnen.de/](http://www.existenzgruenderinnen.de/)  
Nachfolgebörse  
[www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

Förderdatenbank des Bundes  
[www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle  
INVEST – Zuschuss für Wagniskapital  
[www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/invest/index.html](http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/invest/index.html)

German Accelerator  
[www.germanaccelerator.com](http://www.germanaccelerator.com)



Corinna Blümel



Dr. Jörg Stahlmann



Matthias Brenneis



Udo Achterholt