

# Überschätze dich selbst!

Unternehmensgründungen sind riskant. Zum Glück überschätzen sich viele Jungunternehmer, sonst gäbe es viel weniger Startups. Letztlich ist der Erfolg nicht planbar. *Von Marco Metzler*

**A**lain Georg gewann 1995 zusammen mit zwei anderen Startups den Heuberger Winterthur Jungunternehmerpreis. Nur seine Firma Fluitec ist 18 Jahre später noch existent.

Er selbst weiss nicht, weshalb: «Vielleicht hatte ich einfach das bessere Geschäftsmodell.» Dabei lag auch bei ihm der Erfolg lange auf Messers Schneide. «1995 waren meine Produkte nicht besonders gut. Das wurden sie erst, als wir den Kunden zugehört und ihre Bedürfnisse umgesetzt haben», erzählt Georg. Bis zum Break-even im Jahr 2000 habe er kein Geld verdient.

Heute macht er mit der Produktion von Chemie-Reaktoren mehrere Millionen Franken Umsatz pro Jahr. «Ich war völlig grün hinter den Ohren. Es war eigentlich dumm, dass ich mich damals selbständig machte», erzählt Georg. Um eine Firma zu gründen, braucht es angesichts einer höchst unsicheren Zukunft zuallererst eine gute Portion Selbstüberschätzung.

## Verzerrte Risikowahrnehmung

Die Wahrscheinlichkeit, dass eine neugegründete Firma die ersten fünf Jahre übersteht, ist klein. In den USA beträgt sie rund einen Drittel. In der Schweiz liegen die Werte bei rund 50% (siehe Tabelle). Was bringt Firmengründer dazu, es trotz dem hohen Risiko zu versuchen? Laut Studien glauben sie, dass die erwähnte Statistik für sie nicht gelte. In den USA schätzten Gründer die Erfolgsaussichten für eine Firma, die der eigenen ähnelt, im Schnitt auf 60%. Bei der eigenen Firma sind sie sich ihres Erfolges noch sicherer. Die vielen Berichte über erfolgreiche Startups und die wenigen über die gescheiterten verzerren die Risikowahrnehmung. «Übermässiges Selbstvertrauen hilft, eine Chance zu ergreifen, Erfolg garantiert es nicht», erklärt Dietmar Grich-

nik, Professor für Entrepreneurship an der Universität St. Gallen.

Welche Faktoren letztlich zum Erfolg beitragen, ist nur schwer bestimmbar. Wie oft in der Betriebswirtschaftslehre handelt es sich dabei nicht um eine exakte Wissenschaft, sondern um eine Mixtur aus Studien, Beobachtungen und Lebenserfahrungen. Erfolgsfaktoren verändern sich zudem dynamisch mit der Zeit. In der frühen Phase ist laut Grichnik vor allem das Team entscheidend. «Die meisten Faktoren für den späteren Erfolg werden in dieser Phase entwickelt.» Davon hänge auch die Finanzierung ab, denn als Investor könne man anfangs vor allem das Team bewerten. Studien zeigen, dass besonders im Technologiebereich Gründungen aus heterogenen Teams erfolgreicher seien als homogene Teams oder Einzelpersonen.

Laut Rolf Meyer, Professor für Entrepreneurship an der Fachhochschule Nordwestschweiz, braucht es neben einem guten Team eine Geschäftsidee, die einen klaren Nutzen für eine klar definierte Zielgruppe hat. Die Zielgruppe sollte mit einem vernünftigen Aufwand erreichbar und zu überzeugen sein. Die Vorteile gegenüber der Konkurrenz müssten auch in der Wahrnehmung der Kunden relevant sein. Schliesslich braucht es eine schlanke Kostenstruktur.

Neben dem Risiko, dass die Technologie sich nicht bewährt, müssen Jungunternehmer auch das Marktrisiko einkalkulieren. Eine gute Innovation reicht nicht, es braucht auch Käufer. Erfolgreiche Gründer müssen flexibel genug sein, ihr Geschäftsmodell den Bedürfnissen des Marktes anzupassen. Sie müssen sich deshalb schon früh ein Netzwerk aus Leuten aufbauen, die die Branche kennen. Laut Grichnik sind deshalb Investoren wichtig, die neben dem Kapital auch ihr Know-how und Netzwerk einbringen – das sogenannte «smart money».

Um als Gründer erfolgreich zu sein, sollte man, so hat Meyer herausgefunden, statistisch gesehen eher eine Frau sein, einen Schweizer Pass haben, am Anfang noch einer bezahlten Nebenbeschäftigung nachgehen, durch die Wirtschaftsförderung unterstützt werden und sich schon vor der Gründung mit Kundenakquisition und Marktanalyse auseinandergesetzt haben.

## Unterschätztes Glück

Die Schweizer Förderlandschaft hält Grichnik für hervorragend. Generell gebe es eine Marktlücke, was das frühe Kapital für Jungunternehmer betreffe. Neben Business Angels und staatlichen Initiativen kommen in der Schweiz die Stiftungen hinzu, die hinter den vielen Wettbewerben stehen. Mit einem gewonnenen Preis ist es aber nicht getan. Grichnik mahnt: «Preise gewinnt man leichter als Kunden.» Meyer erinnert daran, vor lauter Wettbewerben die relevanten Aufgaben nicht zu vergessen.

Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor, das Glück, wird von den meisten Gründern stark unterschätzt. Laut einer an Meyers Institut durchgeführten Studie führen gerade einmal 2% ihren Erfolg darauf zurück. Dies mag an ihrer Persönlichkeitsstruktur liegen: Gründer haben als Optimisten die Tendenz, sich Erfolge selbst zuzuschreiben und Misserfolge auf externe Faktoren abzuschreiben.