

# Business-Coaching in der Seedphase

## Erfolgsfaktor oder Kostentreiber?

*„Aller Anfang ist schwer“, so der Volksmund. Dies gilt besonders für die Seedphase technologieorientierter Unternehmen. Die Umsetzung einer innovativen Idee bzw. Technologie zum marktreifen Produkt bedingt große Anstrengungen in vielerlei Hinsicht, verbunden mit einem entsprechenden Einsatz an Ressourcen. Neben der Arbeitskraft ist besonders ein tendenziell hoher Finanzmitteleinsatz erforderlich, der meist nur mit einer externen Finanzierung dargestellt werden kann. Die hohen Risiken der Seedphase halten jedoch viele Investoren von einer Frühphasenfinanzierung ab. Die Gründe liegen hierfür vor allem in den Unwägbarkeiten der zugehörigen Geschäftsidee, deren Umsetzbarkeit oftmals noch unbewiesen ist, und der Leistungsfähigkeit der Gründer, die diese meist erst noch unter Beweis stellen müssen.*

### Grundgedanke des Business Coaching

Die Seed-Finanzierungskonzepte beispielsweise des High-Tech Gründerfonds (HTGF) und des Seedfonds Bayern (SFB) setzen auf Business Coaching (BC) als Mittel zur Unterstützung technologieorientierter Unternehmensgründer. Als erfahrene Seed-Investoren sehen sie die Notwendigkeit eines unternehmerischen Coachs angesichts einer Vielzahl an neuen und komplexen Entscheidungen. Diese müssen bei Durchführung eines hoch innovativen Entwicklungsprojekts oftmals unter Zeitdruck getroffen werden. Meist verfügen die Gründer aber noch nicht über die erforderliche Erfahrung und die Fähigkeit, unternehmerisch orientierte Lösungsansätze zu finden. Hierbei ist eine Begleitung durch einen Experten mit Management-erfahrung hilfreich. Das BC ist eine spezielle Art des Coachings. Es unterscheidet sich in einigen Aspekten von der gängigen Form des Coachings als Instrument zur Personal- und Persönlichkeitsentwicklung. Bei Unternehmensgründern sind neben der Entwicklung des Individuums (d. h. des Unternehmers) besonders die Sicherung und der Aufbau des gegründeten Unternehmens bedeutend. Anders als bei Coaching im allgemeinen Verständnis sollte das BC sehr wohl Prozesse der Expertenberatung inklusive Vermittlung von Fachwissen beinhalten.

### Anforderungen an den Coach

Der Coach soll dem Unternehmensgründer helfen, mangelnde Expertise und Erfahrung auszugleichen, differenzierte Blickwinkel verschaffen und ihm beratend zur Seite

stehen. Die Anforderungen des BC-Modells an den Coach sind demzufolge hoch. Er muss z. B. den Unternehmensaufbau mit kompetenten Ratschlägen begleiten, den technologischen Vorhabensfortschritt mit den Gründern diskutieren und beurteilen (beispielsweise auch für die Investoren) sowie Kontakte zu potenziellen Partnern (vornehmlich Kunden und Neuinvestoren) knüpfen. Hier nutzt der Coach unternehmerische Erfahrung, betriebswirtschaftliches Wissen, technisches Verständnis, Kenntnisse des Marktumfeldes, ein Netzwerk relevanter Kontakte und eventuell noch zusätzliche Kenntnisse, z. B. im Patentrecht. Dabei sollte jedoch nicht aus den Augen verloren werden, dass der Coach prinzipiell Hilfe zur Selbsthilfe leistet, dem Unternehmer dessen Tätigkeiten und Risiken letztendlich aber nicht abnehmen kann.

Das BC ist somit als mittelbarer Erfolgsfaktor zu sehen. Die – idealtypisch – ganzheitliche Betreuung durch den Coach setzt dabei an einzelnen Einflussfaktoren an. Die Einflussmöglichkeit auf firmenbezogene Faktoren (z. B. Gründungskonzept, Geschäftsmodell und Finanzierung) sowie marktseitige Kriterien (beispielsweise Marketing- und Vertriebsstrategie) ist dabei in stärkerem Maße gegeben als bei gründerbezogenen Merkmalen. Bei den Letzteren – hierunter fallen beispielsweise Durchhaltevermögen, Engagement, Selbstständigkeit und Fachwissen – ist eine Beeinflussung durch den Coach beschränkt. Diese müssen die angehenden Unternehmer im Wesentlichen von sich aus mitbringen.

### BC aus Gründersicht

Bei einer Umfrage unter den vom SFB finanzierten Technologie-Start-ups ordneten die Gründer die Bedeutung des BC in den einzelnen Bereichen unterschiedlich ein. Der Nutzen für die Unternehmensfinanzierung wird durchgängig als hoch eingestuft. Aspekten wie strategisches Management, Controlling und Risikomanagement sowie Marketing und Vertrieb wird bezüglich des BC bei recht unterschiedlichen Sichtweisen eine mittlere Bedeutung beigemessen. Die Bereiche Beschaffung und Logistik sowie Personal werden in diesem Zusammenhang dagegen als überwiegend unwichtig angesehen. Weiterhin bescheinigen die Befragungsteilnehmer dem BC die grundsätzliche Förderung der Unternehmensentwicklung. Jedoch wird bei näherer Betrachtung deutlich, dass



Die Nützlichkeit des Business Coachings steht außer Frage; dies gilt vor allem, wenn der zum Unternehmen passende Betreuer ausgesucht wird.

viele Gründer das BC nicht als ganzheitliche Begleitung verstehen. Die Rückmeldungen zu den Themen Finanzmarkt, Patentrecht, Technologie und Zielmarkt brachten zu Tage, dass die Gründer hierbei vorrangig im Finanzbereich umfassende Kenntnisse der Coaches sehen. Bei konkreten unternehmerischen Tätigkeiten fühlten sich die Jungunternehmer überwiegend bei der Ansprache potenzieller Kapitalgeber stark begleitet. Hinsichtlich der Vermarktung erkennen die Gründer dabei jedoch tendenziell wenig Unterstützungspotenzial. Gerade aber die für den Unternehmenserfolg essenziellen Aspekte Markteintritt und -durchdringung werden von Unternehmensgründern häufig zu optimistisch eingeschätzt; Wettbewerb, Überzeugungsbedarf, Innovationszyklen, Marktmechanismen und -eintrittsbarrieren beispielsweise unterschätzt. Gerade hierbei ist eine realistische Einschätzung jedoch nötig, um etwa Projektverzögerungen und Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

### Es besteht Handlungsbedarf

Der grundsätzliche Nutzen des BC kann demnach nicht bestritten werden. Die hohen Anforderungen an das BC und somit den Coach einerseits sowie die Verschiedenartigkeit der Gründer andererseits verlangen jedoch eine gewissenhafte Auswahl des Coachs durch den Beteiligungsnehmer. Trotz der unterschiedlichen Beurteilungen der Coaches zeugen viele der Bewertungen aus Gründersicht von einer Fokussierung auf die Unternehmensfinanzierung und einzelne strategische Aspekte. Hieraus geht hervor, dass der umfassende Ansatz des BC-Modells von den meisten Befragten nicht gelebt wird. Infolge dessen zeichnet sich eine häufig oberflächliche Selektion des Coachs ab. Aus der Sicht eines Seed-Investors kommt

einem aktiven Coach-Management und der Listung geeigneter Business Coaches inklusive der Erfassung und Beschreibung der zugehörigen Coach-Profile und Eigenschaften daher eine elementare Bedeutung zu. Dies dient den Unternehmensgründern bei der Wahl eines passenden Coachs und der Beobachtung des Coaching-Verlaufs. Im Gegenzug muss der Unternehmer die Nützlichkeit solch einer umfassenden Form der Unterstützung erkennen und die Auswahl des geeigneten Betreuers dementsprechend bewusst und sorgfältig gestalten. Somit ergibt sich Handlungsbedarf in der Kommunikation von Intention, Nutzen und Erfolgsaussicht eines umfassend angelegten BC-Prozesses.

#### Fazit:

Business Coaching stellt ein sehr nützliches und Erfolg steigerndes Instrument in der Finanzierung und Förderung innovativer Unternehmensgründungen dar. Hierzu muss der Coach umfassende Betreuungsleistungen bei Gründer und Unternehmung erbringen. Dies stellt sowohl an den einzelnen Unternehmer als auch an den betreuenden Coach hohe Anforderungen. Als Grundvoraussetzung sieht der Verfasser das Verständnis für die Ganzheitlichkeit des BC, dessen nachhaltige Anwendung und eine sorgfältige Wahl des Coachs. Wird der ganzheitliche Ansatz des BC aber nicht verfolgt, ist dessen Kosten-/Nutzenverhältnis tatsächlich problematisch. Dann wird allerdings ein potenzieller Erfolgsfaktor des Unternehmensaufbaus außer Acht gelassen. ■

#### Zum Autor



**Jochen Herdrich**, technischer Dipl.-Betriebswirt (FH) und MBA., ist seit Januar 2004 als Beteiligungsmanager bei der Bayern Kapital GmbH tätig.