

AixHighTing

Starke Wurzeln – Solides Wachstum

Impressum

Herausgeber

GründerRegion Aachen
Team AixHighTIng
Theaterstraße 6-10
52062 Aachen

Telefon 0241 4460-274
Telefax 0241 4460-351
E-Mail intus@aachen.ihk.de
Internet <http://www.aachen.ihk.de>

Verantwortlich:

Iris Wilhelmi

Konzeption und Text:

Dr. Kerstin Burmeister, Aachen
www.kerstin-burmeister.de

Gestaltung und Satz:

Sabine Schmidt, Aachen
www.das-design-plus.de

Fotos:

Titelseite und S. 43 Philip Driessen Fotografie,
S. 5 Ralph Sondermann, S. 6 Renate Schütt,
S.16 bis S. 39 AixHighTIng, S. 40 und 51 Andre-
as Hermanns, S. 45 Amphos GmbH, S. 47 Axel
Goeke.

Druck:

Druckerei und Verlagsgruppe Mainz GmbH
Auflage: 500 Stück
April 2013

Das Projekt wird im Rahmen des aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) ko-finanzierten Operationellen Programms „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007 – 2013“ gefördert aus Ziel 2-Mitteln des Landes NRW.

Inhalt

Impressum	03
Grußwort	05
Vorwort	06

Auf einen Blick: Ergebnisse	07
--	-----------

1

Idee und Ziele:	
Wachstum fördern – Erfolgsgeschichten anstoßen	08

2

Umsetzung und Erfolgsfaktoren:	
Wachstumsbetreuung in AixHighTing	16

3

Ergebnisse und Feedback:	
Drei Jahre Nachgründungsbetreuung	34

4

Erfolgsbeispiele	42
-------------------------------	-----------

5

Fazit und Ausblick	50
---------------------------------	-----------

Die Projektpartner	52
---------------------------------	-----------

Grußwort



Innovation sichert Wohlstand. Ein funktionierendes Innovationssystem sichert die Zukunftsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Wirtschaft und macht diese krisenfest. Wir wissen, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung sehr schnell umsetzen. Eine besondere Rolle spielen kreative Start-ups, deren Ideen häufig ganze Branchen oder Marktstrukturen nachhaltig verwandeln können. Es ist jedoch mit Risiken verbunden, neue Technologien umzusetzen und Innovationen in den Markt zu bringen. Gerade für Start-ups sind Innovationsprozesse oft unkalkulierbar: Ihre Entwicklungsabteilungen sind selten groß, bestehen vielleicht nur aus dem Chef, und ihre finanziellen Ressourcen sind zudem begrenzt.

Die Region Aachen zählt infolge des äußerst erfolgreichen Zusammenspiels von Wirtschaft und Wissenschaft zu den innovativsten Regionen in Deutschland. Technologiezentren, Hochschulen und Unternehmen machen sie zu einem der führenden technologischen Standorte mit hoher Gründungsaktivität. Beispielhaft ist die GründerRegion Aachen: Dieses Netzwerk aus rund 40 Beratungseinrichtungen fördert und begleitet Existenzgründerinnen und Existenzgründer seit dem Jahr 1999.

Der vorliegende Bericht zeigt, dass sich das Modellprojekt AixHighTIng nahtlos in die Aachener Tradition der Gründungsunterstützung einfügt. AixHighTIng setzt neue Akzente: Junge technologieorientierte Unternehmen werden in den ersten fünf Jahren nach der Gründung dabei unterstützt, ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu platzieren. Das Projekt sorgt zudem dafür, Wachstum als strategisches Ziel in den Köpfen und in den Geschäftsmodellen der Jungunternehmen zu verankern. Wer Strukturwandel als einen ständigen Prozess versteht, muss genau an dieser Stelle ansetzen. So sollen mit Hilfe von AixHighTIng nicht nur Arbeitsplätze gesichert und aufgebaut werden, sondern die Förderung von Innovationen und Wettbewerb ist ein weiteres erklärtes Ziel des Projekts.

Ich wünsche den Jungunternehmen, die von der Unterstützung von AixHighTIng profitiert haben, den Mut, ihre individuellen Wachstumschancen zielgerichtet und nachhaltig zu verfolgen. Den Projektpartnern wünsche ich eine erfolgreiche Fortführung des eingeschlagenen Weges.

Garrelt Duin

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Garrelt Duin'. The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping underline that extends to the left.

Minister für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen

Vorwort

Mit AixHighTIng entstand ein innovatives Konzept mit ehrgeizigen Zielen: Überproportionaler Beschäftigungszuwachs bei den beteiligten Unternehmen, enge Zusammenarbeit verschiedener Institutionen; Einbindung erfolgreicher Unternehmer.

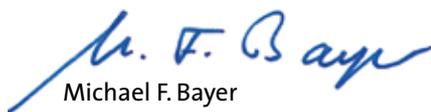
Die Anstrengungen haben sich gelohnt. Die praxisnahe Unterstützung der jungen technologieorientierten Unternehmen in der Nachgründungsperiode bewirkte ein Mitarbeiterwachstum von mehr als 40 Prozent. In den drei Jahren der Förderung wurde das Konzept erprobt, modifiziert, weiterentwickelt und ausgebaut. Dabei flossen die Anregungen der teilnehmenden Unternehmer aus der GründerRegion Aachen ein.

Heute blicken wir auf eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit der AixHighTIng-Partner zurück, auf Highlights, Aha-Effekte und viele positive Entwicklungen bei den unterstützten Unternehmen, auf weitreichende Erkenntnisgewinne und auf eine großartige Unterstützung der fünf Partner in der GründerRegion Aachen.

Den vielen Beteiligten, die sich im Projekt engagierten, danken wir ganz herzlich. Besonders herausheben möchten wir die Unternehmen, die uns vertraut haben und mit uns diesen Weg gegangen sind. Unser Dank gilt auch den zahlreichen (ehemaligen) Unternehmern, Führungskräften und Professoren, die in AixHighTIng ehrenamtlich ihre knappe Zeit in die jungen Unternehmen investierten: als Ansprechpartner im ManagementDialog, als Beiräte, Paten und Non Executive Advisor oder als Referenten bei verschiedenen Veranstaltungen. Ihre Erfahrungen waren ausgesprochen wertvoll für die jungen Unternehmen und ihr Engagement trug maßgeblich zum Projekterfolg bei!

Unser Dank gilt ebenso allen Projektpartnern, die mit uns vertrauensvoll, kooperativ und lohnend zusammengearbeitet haben. Diese Kooperation der Institutionen ermöglichte eine besonders effektive und umfangreiche Unterstützung der jungen Unternehmer.

Wir wünschen uns, dass sich die in AixHighTIng bewährte Nachgründungsbetreuung und Wachstumsunterstützung in der GründerRegion Aachen etabliert und einmal mehr beispielgebend für andere Regionen sein wird.



Michael F. Bayer
Geschäftsführer
GründerRegion Aachen



Iris Wilhelmi
Projektkoordinatorin AixHighTIng
IHK Aachen



Auf einen Blick: Ergebnisse

AixHighTIng unterstützte in den vergangenen drei Jahren in der GründerRegion Aachen erfolgreich 31 technologieorientierte Unternehmen in der Nachgründungsphase bei der Planung und Realisierung ihres Wachstums. Alle Projekt- und Programmziele wurden erreichte beziehungsweise übertroffen.

Starker Beschäftigungszuwachs erreicht

Bei den bis zum 31. Dezember 2011 aufgenommenen Unternehmen wurde ein Beschäftigungszuwachs von fast 48 Prozent erreicht. Dies entspricht 45 neuen Vollzeitarbeitsplätzen (FTE). Dieses tatsächlich umgesetzte Wachstum führen 44 Prozent der an der abschließenden Evaluation ermittelten TOU direkt auf AixHighTIng zurück.

Unternehmer bauen Kompetenzen aus

89 Prozent der Jungunternehmer fühlen als Ergebnis ihrer Projektteilnahme eine deutliche Kompetenzerweiterung in Hinblick auf die Umsetzung ihrer Wachstumsziele. Ein Großteil der TOU verwirklicht entsprechende Anregungen aus AixHighTIng.

Die Überleitung der Teilnehmer in AC² – die Wachstumsinitiative wird für die meisten Teilnehmer als gesichert angesehen.

Erfahrungswissen in junge Unternehmen gelangt

Der Erfahrungstransfer aus erfolgreichen Unternehmen in junge TOU bildete ein zentrales Projektziel. Die Einbindung der etablierten Unternehmer in verschiedene Module erwies sich als ein Erfolgsfaktor des Projekts. 94,4 Prozent der antwortenden Unternehmer drückten ihre Wertschätzung für dieses Projektangebot auch dadurch aus, dass sie ihrerseits mittelfristig junge TOU in Formaten wie AixHighTIng zu unterstützen beabsichtigen.

Basis für Unterstützung weiterer TOU gelegt

AixHighTIng initiierte somit einen Kreislauf aus Nehmen und Geben und entwickelte sich zu einem Rekrutierungskanal für das in der GründerRegion Aachen so bedeutsame Netzwerk aus Erfolgsunternehmern, die sich für junge Unternehmen engagieren.

Strategisches Know-how und Netzwerkkontakte vermittelt

Strategische Beratung zur Wachstumsunterstützung stellte eines der wichtigsten Anliegen der AixHighTIng-Teilnehmer dar. Die Strategie-Diskussionen, vor allem mit den Coaches, führten zu einem erkennbar gereiften Verständnis der Jungunternehmer für die Relevanz von Management-Themen. Konkrete Umsetzungen in den TOU beweisen dies. Darüber hinaus schätzten die TOU-Gründer das Netzwerken und den Austausch mit anderen Unternehmern.

Im Projekt wurden intensiv Kontakte zwischen den Unternehmern vermittelt, die in etwa jedem dritten Fall zu verschiedenartigen Kooperationen führten. Diese stellen einen besonderen Mehrwert für die Unternehmer dar.

Kompetenzen der Coaches kontinuierlich ausgebaut

Die Coaches erweiterten ihre Kompetenzen für eine Nachgründungsbetreuung in den Train-the-Trainer-Fortbildungen. Bedeutende Synergieeffekte entstanden durch Teilnahme an den auf die Zielgruppe der TOU zugeschnittenen Qualifizierungen und die kollegiale Beratung.

Idee und Ziele: Wachstum fördern – Erfolgsgeschichten anstoßen

Projektdesign

Vom 1. Februar 2010 bis zum 31. Januar 2013 unterstützte AixHighTIng 31 junge technologieorientierte Unternehmen (TOU) mit Sitz in der Region Aachen in ihrer Nachgründungsphase.

Technologieorientierte Unternehmen (TOU)

Als TOU gelten Unternehmen, deren Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen auf neuen technologischen Ideen und Forschungsergebnissen basieren oder die andere Unternehmen entsprechend beraten.

Die Produkte von TOU verfügen über ein höheres Innovationsniveau als vergleichbare Lösungen. Dieser Innovationsvorsprung lässt einen attraktiven wirtschaftlichen Erfolg erwarten. Charakteristisch für TOU sind hohe Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen bis zur Marktreife ihrer Produkte. Die innovativen Leistungsangebote sind über umfangreiche Marketingaktivitäten bekannt und verständlich zu machen.

Gründer technologieorientierter Unternehmen entscheiden sich meist in den ersten fünf Jahren nach dem Start dafür, ihr Unternehmen auf Wachstumskurs zu bringen. AixHighTIng stimulierte durch zusätzliche äußere Impulse diese Wachstumsambitionen der Start-up-Phase. Gleichzeitig befähigte und motivierte das Projekt die Jungunternehmer zur professionellen Umsetzung ihrer Pläne. Vor AixHighTIng unterstützte die GründerRegion Aachen die Gründer aktiv frühestens wieder fünf Jahre nach der Gründung im Rahmen von AC² – die Wachstumsinitiative. In der Zwischenzeit waren sie bisher auf sich alleine gestellt und suchten allenfalls im Krisenfall Beratung. AixHighTIng schloss diese Lücke.

Das Projektteam begleitete TOU über die Frühentwicklungsphase in die Wachstumsphase hinein. Dies erfolgte im Rahmen einer vernetzten Betreuung durch die Projektpartner IHK Aachen, Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer mbH (AGIT), Gründerzentrum der RWTH Aachen, Stadt Aachen (Fachbereich Wirtschaftsförderung / Europäische Angelegenheiten) und TechnikAgentur Euskirchen GmbH (TAE). Die Projektkoordination oblag der IHK Aachen. Das Modellprojekt wurde im Rahmen des aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) kofinanzierten Operationellen Programms für Nordrhein Westfalen im Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007-2013“ ausgewählt (Förderwettbewerb „Gründung.NRW“) und zu 80 Prozent aus Ziel 2-Mitteln des Landes Nordrhein Westfalen gefördert.

»» Gründer von jungen Technologieunternehmen können nicht genug gefördert werden, denn bei den erfolgreichen unter ihnen entstehen nachhaltig stabile Unternehmen. ««
(Ein AixHighTIng-Coach)

Kriterien für eine Projektaufnahme von Unternehmen

- ▶ innovative Technologie oder Dienstleistung im Unternehmen selbst
- ▶ deutliche Wettbewerbsvorteile (Alleinstellungsmerkmal)
- ▶ Unternehmen ist jünger als fünf Jahre
- ▶ qualifiziertes Management
- ▶ KMU

Es erfordert ganz andere Kompetenzen, ein Unternehmen dauerhaft am Markt zu etablieren und sein Wachstum voranzutreiben als eine Geschäftsidee zu entwickeln und ein TOU zu gründen. Die Gründer(teams) stehen bis zur Etablierung am Markt vor umfangreichen komplexen

Tätigkeiten. Diese sind mit vergleichsweise geringen Finanzmitteln zu lösen. Beispiele sind die Kundengewinnung und -bindung oder das Anbahnen wertvoller Kontakte. Dabei agiert der Gründer unter einem großen persönlichen Risiko, dass sowohl das betriebliche als auch das familiäre Umfeld einschließt. Eine kompetente Unterstützung in dieser Phase des Markteintritts und des Ausbaus der Marktposition bedeutet eine große Entlastung für die TOU-Gründer. Gleichzeitig steigert sie die Chancen auf ein erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum. Die Unternehmer wachsen in neue Aufgaben hinein. Sie treten aus der Gründungsphase heraus, in der sie potenzielle Unternehmer waren, und werden zu aktiven Unternehmern und Arbeitgebern mit neuen Aufgaben und noch größerer Verantwortung.

In AixHighTIng befähigten aufeinander abgestimmte Beratungs- und Qualifizierungsangebote die Jungunternehmer, die zukünftige Entwicklung ihrer TOU eigenständig zu steuern. Zusätzlich erprobte das Projektteam verschiedene Möglichkeiten, Erfahrungen und Know-how gestandener aktiver und ehemaliger Unternehmer und Führungskräfte in die jungen TOU zu transferieren. Dieser innovative Hebel trug dem Fakt Rechnung, dass der technologieorientierte Gründer für eine Beratung durch Gleichdenkende besonders empfänglich ist. Geeignete Vorbilder motivierten zu Wachstumsbestrebungen. Des Weiteren unterstützte AixHighTIng die Teilnehmer beim Auf- und Ausbau eines Kontakt- und Beziehungsnetzwerkes.

Das Projektkonzept berücksichtigte, dass die Markteinführung der Gründungsidee häufig deutlich mehr Ressourcen der Gründerperson absorbiert als geplant. Weil sich der typische technologieorientierte Unternehmer in dieser Situation eher den technischen als den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen widmet, droht die Wachstumsorientierung nach der Gründung in den Hintergrund zu rücken.

Zusammenfassend setzte AixHighTIng an drei großen Wachstumshemmnissen für technologieorientierte Jungunternehmen an:

1. Es fehlen Ressourcen und Beratungsangebote für TOU in der Nachgründungsphase.
2. Die Gründer beschäftigen sich vorrangig mit der Umsetzung der Produktidee und der Weiterentwicklung des Produkts. Sie unterschätzen den Arbeitsaufwand für die zusätzlichen Managementaufgaben.
3. Der typische TOU-Gründer benötigt Unterstützung in betriebswirtschaftlichen/strategischen Fragen.

Vor diesem Hintergrund verfolgte AixHighTIng folgende Ziele:

Projektziele

- ▶ Wachstum wird strategisches Ziel der Unternehmer.
- ▶ Die Unternehmer richten ihre TOU auf Markt und Kunden aus.
- ▶ Erfolgreiche Unternehmer sowie ehemalige Führungskräfte geben ihre Erfahrungen an junge Unternehmer weiter.
- ▶ Die Jungunternehmer bauen ein Kontakt- und Beziehungsnetzwerk auf und aus.
- ▶ Bei den Projektteilnehmern steigt die Beschäftigung um 20 Prozent.
- ▶ In der GründerRegion Aachen treten neben die bestehenden Beratungsleistungen neue Formen der kontinuierlichen Unterstützung von TOU über die Gründungsphase hinaus.

» Ich bin so ins Tagesgeschäft vergraben, dass die strategische Entwicklung zu kurz kommt. «

(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

Projektbausteine

Die Umsetzung der Projektziele erfolgte durch fünf Module:

Qualifizierungen

vermittelten dem TOU-Management in kompakter Form das für ein gesteuertes Wachstum erforderliche Know-how. Erfahrene externe Referenten führten auf die Zielgruppe zugeschnittene Workshops durch. Erfolgreiche Unternehmen waren in die Workshops eingebunden.

Coaching

Jedem TOU stand ein erfahrener Berater als „sein“ Coach zur Seite. Dieser begleitete das Unternehmen während des Projektes. Die Coaches fungierten als zentrale Ansprechpartner der TOU für unternehmerische Fragestellungen und standen dem Gründungsteam auch im Rahmen der übrigen Module zur Seite. Gegebenenfalls vermittelte der Coach weitere externe Experten für Spezialberatungen, zum Beispiel aus dem AC²-Beraternetzwerk der GründerRegion Aachen mit rund 160 Experten, den Kontakten der Projektpartner oder aus dem SeniorberaterService der IHK. Über die Schritte des TOU holte der Coach aktiv Feedback ein.

ManagementDialog

Dieses innovative Element bot den Jungunternehmern eine Plattform, aus der Praxis bereits erfolgreicher Unternehmer zu lernen, wie diese unternehmerische Prozesse und Probleme lösen. Theoretische Aspekte aus dem Coaching und den Qualifizierungen wurden so praktisch vertieft. Projektiert waren Treffen mit zwei bis vier technologieorientierten KMU. Die Coaches strukturierten, moderierten und dokumentierten den Austausch, halfen kritische Fragen zu stellen und fungierten als Gesamtkoordinator.

BoosterParents

Die Teilnehmer richteten einen Beirat aus den Reihen erfahrener Unternehmen ein, ergänzt durch einen unternehmerisch denkenden Professor aus den Aachener Hochschulen und mindestens einer weiteren Person, zum Beispiel aus dem AC²-Beraternetzwerk der GründerRegion Aachen. Ergänzend oder alternativ übernehmen erfahrene Unternehmer Patenschaften über die ersten Jahre. Das Know-how der BoosterParents ist vor allem für die langfristige Unternehmensausrichtung, die Markterschließung oder neue Geschäftsfelder wichtig.

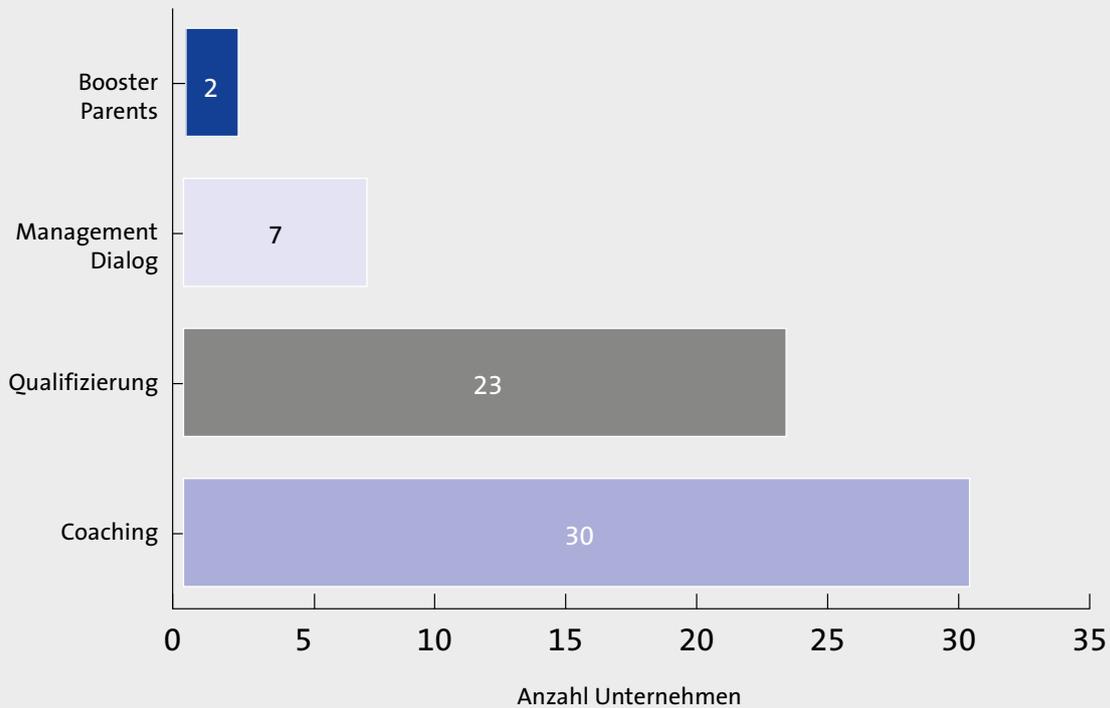
Train-the-Trainer

Dieses Modul qualifizierte die AixHighTIng-Coaches für die mit einer Nachgründungs- und Wachstumsbetreuung verbundenen speziellen neuen Herausforderungen.

Diese Bausteine ergänzten sich. Darüber hinaus boten sie den Projektteilnehmern die erforderliche Flexibilität bei der Wahrnehmung der Unterstützung. Die Projektpartner gingen bei der Entwicklung von AixHighTIng davon aus, dass nicht jedes TOU alle Angebote benötigen wird beziehungsweise die Nutzung im Projektverlauf angepasst an die jeweils individuellen Ziele und Herausforderungen schwankt. Diese Vermutung bestätigte sich. Wie die folgende Abbildung 1 zeigt, wurden die Module in unterschiedlichem Umfang genutzt. Fast alle der an der Befragung teilnehmenden TOU beanspruchten das Coaching.

Über die gesamte Projektlaufzeit wurde AixHighTIng wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Auf der Grundlage von teilstandardisierten Befragungen der Teilnehmer und der Coaches, Interviews, Hospitation bei allen Veranstaltungen sowie ihrer Evaluierung per Fragebogen und der Analyse aller relevanten Projektdokumente entstanden vier Zwischenberichte mit einer

Abbildung 1 – Genutzte Projektbausteine



ausführlichen Dokumentation von Projektverlauf und -entwicklung sowie aus der Evaluierung abgeleiteten Empfehlungen. Die Ergebnisse fließen jeweils direkt in die Weiterentwicklung der Projektbausteine und der Angebote für die Unternehmen ein.

Projektumfeld

Kleine und mittelgroße Technologieunternehmen prägen die Region Aachen. Dies ist Ergebnis eines kontinuierlichen Strukturwandels der vergangenen 35 Jahre, den die regionalen Akteure weiter zu stärken und auszubauen suchen. Den überwiegenden Teil der Technologieunternehmen stellen Spin-offs der Aachener Hochschulen, Forschungseinrichtungen und bestehenden Unternehmen. Zum Projektstart existieren in der Region 1.410 technologieorientierte Unternehmen – gegründet zwischen 1975 und 2009. Diese Unternehmen beschäftigten Ende 2009 circa 32.000 Menschen und damit im Durchschnitt je 23 Festangestellte. Im gleichen Jahr erwirtschafteten die TOU etwa 5,6 Mrd. Euro Umsatz. Dies belegt die dritte Studie der IHK Aachen zu den technologieorientierten Unternehmensgründungen in der Region Aachen aus dem Jahr 2010. Einige dieser TOU sind besonders wachstumsorientiert und Weltmarktführer in ihrem Produktbereich. Hierzu zählen die AIXTRON SE, die CEROBear GmbH oder die Parsytec Solutions GmbH. Die Entwicklung neuer Ansätze zum nachhaltigen Beschäftigungsaufbau bei den regionalen TOU erfolgte aus konkretem Anlass: Die Studie belegt eine im Schnitt um 17,2 Prozent gesunkene TOU-Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren. Vielmehr dominierten Kleinstgründungen mit fünf bis zehn Mitarbeitern.

In der Region gibt es aktuell ein Netzwerk aus 13 Technologie-, Service- und /oder Gründerzentren. Diese erleichtern den Aufbau der TOU, bieten aber auch ein Reservoir an erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern für die Projektbausteine ManagementDialog und BoosterParents.

»» *Der intensive Austausch der verschiedenen Institutionen bietet den TOU eine bessere Betreuung, Kontaktvermittlung und Öffentlichkeitsarbeit.* ««
(Ein AixHighTIng-Coach)

Die Projektpartner von AixHighTIng zählen federführend zum Netzwerk GründerRegion Aachen (GRAC). Dieses stimmt seit 1999 die Aktivitäten zur Unterstützung und Begleitung von Existenzgründern in der Wirtschaftsregion Aachen aufeinander ab, koordiniert sie und hat sie unter einer einheitlichen Dachmarke zusammengeführt. Etwa 40 Institutionen sind in der GRAC zusammengeschlossen. Als Träger fungieren die Sparkassen und die Volks- und Raiffeisenbanken der Wirtschaftsregion, die IHK Aachen, die Handwerkskammer Aachen, die AGIT, die Stadt Aachen sowie die StädteRegion Aachen und die Kreise Düren, Euskirchen und Heinsberg, die RWTH Aachen und die FH Aachen sowie das Forschungszentrum Jülich. Die Träger bestimmen über die Lenkungsgruppe die Inhalte und Ausrichtung der GründerRegion Aachen, die über eine Geschäftsstelle, angegliedert an die IHK Aachen, umgesetzt werden. Darüber hinaus ist die GRAC EXIST-Region beim bmb+f-Netzwerk. Die Geschäftsführung stellt die IHK Aachen. Übergeordnetes Ziel der Initiative ist eine wettbewerbsfähige Wirtschaftsregion Aachen als Technologie- und Gründerregion im Herzen Westeuropas.

Die GRAC gilt als Erfolgsmodell und strebt danach, ihr Angebot ständig weiterzuentwickeln, neue Beratungswerkzeuge zu konzipieren und vorhandene Instrumente zu optimieren. Dies gilt gerade für TOU als zentrale Elemente des Strukturwandels in der Region Aachen. In diesem Zusammenhang steht das Konzept von AixHighTIng. Das Projekt setzte auf etablierte Strukturen mit hoher Bekanntheit und hervorragendem Image auf. Darüber hinaus profitierte es von der erprobten Zusammenarbeit und einem dichten Kontaktnetzwerk der Akteure.

»» *Enge Zusammenarbeit und Expertisenaustausch der Institutionen in der GründerRegion Aachen sind sehr wichtig für eine effektive Nachgründungsbetreuung.* ««
(Ein AixHighTIng-Coach)

Diese Abschlussdokumentation gibt Auskunft über Erfahrungen und Ergebnisse der mit 31 Unternehmen erprobten Nachgründungsbetreuung der vergangenen drei Jahre. Sie beschreibt die eingesetzten Instrumente, ihre Weiterentwicklung sowie vorgenommene Modifikationen, das Feedback der Jungunternehmer, das im Projekt Erreichte sowie die identifizierten Erfolgsfaktoren von AixHighTIng. Der Bericht soll Grundlage für einen potenziellen Ergebnistransfer in andere Regionen sein.

Alle in dieser Veröffentlichung angeführten Prozentwerte beziehen sich auf 29 Unternehmen, die für die abschließende Evaluierung angeschrieben wurden. Die Rücklaufquote betrug knapp 70 Prozent. Zwei Unternehmen waren zu diesem Zeitpunkt noch nicht in AixHighTIng aufgenommen.

Die Teilnehmer: Herkunft und Branchenstruktur

AixHighTIng rannte die sprichwörtlichen „offenen Türen“ ein: Der Bedarf für eine Nachgründungsbetreuung war deutlich erkennbar. Die persönlich oder über die Projekt-Öffentlichkeitsarbeit angesprochenen Jungunternehmer entschlossen sich schnell zu einer Teilnahme. Die für das Modellprojekt angestrebte Teilnehmerzahl von 30 wurde ohne Mühe erreicht und mit tatsächlich 31 Unternehmen übertroffen. Zwei TOU wurden erst kurz vor Ende des Förderzeitraums aufgenommen. Weitere Anwärter konnten teilweise aus formalen Gründen (noch) nicht am Pilotprojekt mit seinen spezifischen Kriterien teilnehmen. Etwa weil sie noch kurz vor der Gründung standen, knapp älter als fünf Jahre waren oder vorübergehend das KMU-Kriterium noch nicht erfüllten.

Die persönlichen Kontakte der Coaches aus der Gründungsbetreuung erwiesen sich bei der Unternehmensansprache als besonders erfolgreich. Aufgrund der guten Erfahrungen mit dem jeweiligen Berater und der Beratungseinrichtung baute die Wachstumsberatung auf ein bereits gefestigtes Vertrauensverhältnis auf. Auch der hohe Bekanntheitsgrad und das gute Image der Institutionen in der GründerRegion Aachen erleichterten es, Projektteilnehmer zu gewinnen. 30 Prozent der AixHighTIng-Teilnehmer waren jedoch nicht aus der Gründungsbetreuung be-

kannt. Dies zeigt, dass es weitere Unternehmen mit starken Wachstumsperspektiven in der Region gibt, die erst mit einer Nachgründungsbetreuung erreicht werden. Die betreffenden TOU verzeichneten während der Projektlaufzeit teilweise einen beträchtlichen Mitarbeiterzuwachs (bis zu 75 Prozent) und weisen nach Einschätzung der betreuenden Coaches weiteres Potenzial auf.

Gut 85 Prozent der angesprochenen Unternehmen entschieden sich für eine Projektteilnahme.

Motivation für die Projektteilnahme

Der Wunsch nach strategischer Beratung, Wachstumsunterstützung, Netzwerken und Austausch stand bei den TOU-Gründern im Vordergrund. Die Erwartungen der Teilnehmer im Einzelnen:

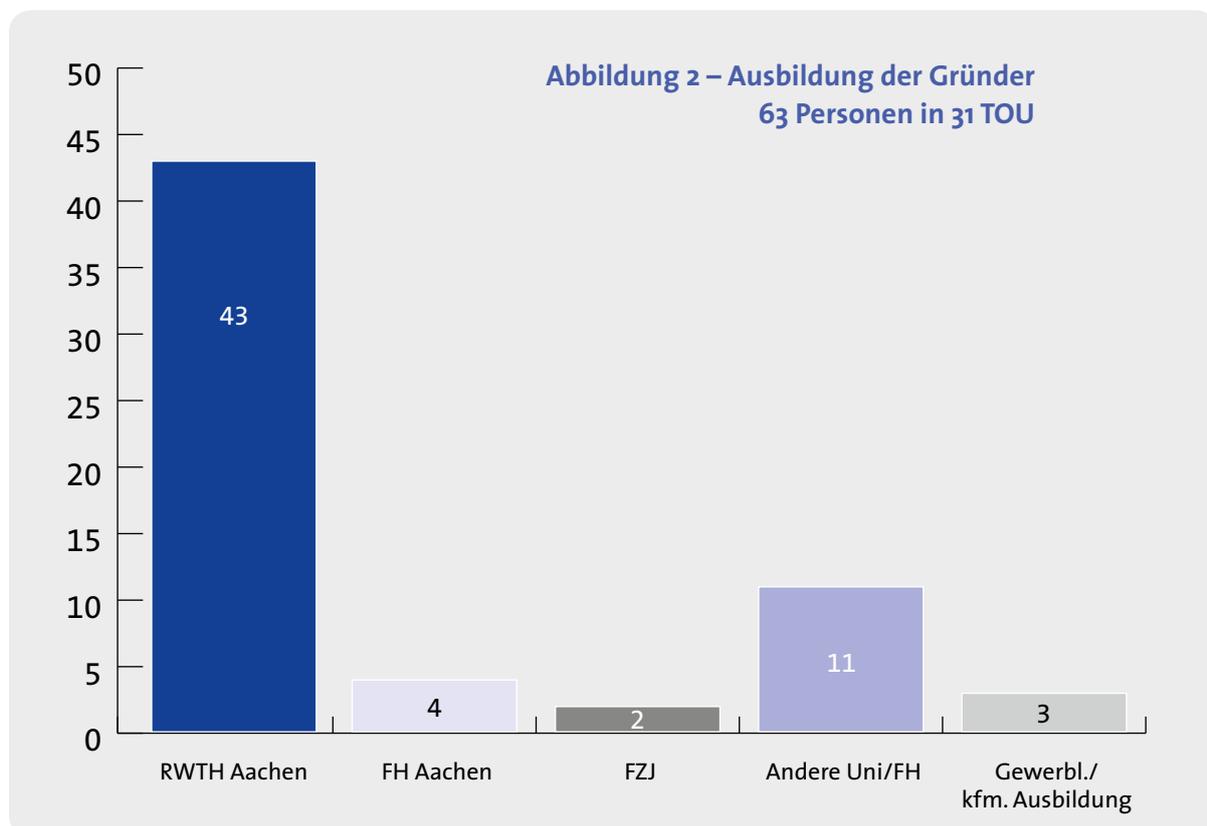
- ▶ Strategische Beratung und strategisches Know-how für die Wachstumsphase
- ▶ Unterstützung bei den wichtigsten Themen in der Wachstumsphase (Akquise, Personalentwicklung ...)
- ▶ Unterstützung im Wachstum
- ▶ Verbesserung der Vertriebsstrategie
- ▶ Austausch und Vergleich mit anderen Gründern
- ▶ Betreuung und Beratung durch Experten aller Gebiete
- ▶ Stärkung der unternehmerischen Kompetenz
- ▶ Neue Perspektiven und Gedanken
- ▶ Erlerntes im Unternehmen richtig umsetzen, um zu wachsen
- ▶ Im Netzwerk den richtigen Ansprechpartner für offene Fragen finden
- ▶ Neue Tools für den Ausbau des Unternehmens

100 Prozent der teilnehmenden Unternehmen blieben nach dem Kick-off dabei.

93,1 Prozent der TOU blieben bis zum Schluss im Projekt. 6,9 Prozent der TOU stiegen aus projektunabhängigen Gründen aus.

Herkunft der TOU-Gründer

Von den 63 Personen in 31 TOU absolvierten 43 Unternehmer aus den Gründungsteams ihre Ausbildung an der RWTH Aachen. Vier Unternehmer studierten an der FH Aachen, elf studierten außerhalb der Aachener Hochschulen, zwei kommen vom Forschungszentrum Jülich und drei Gründer haben eine gewerbliche oder kaufmännische Ausbildung abgeschlossen.



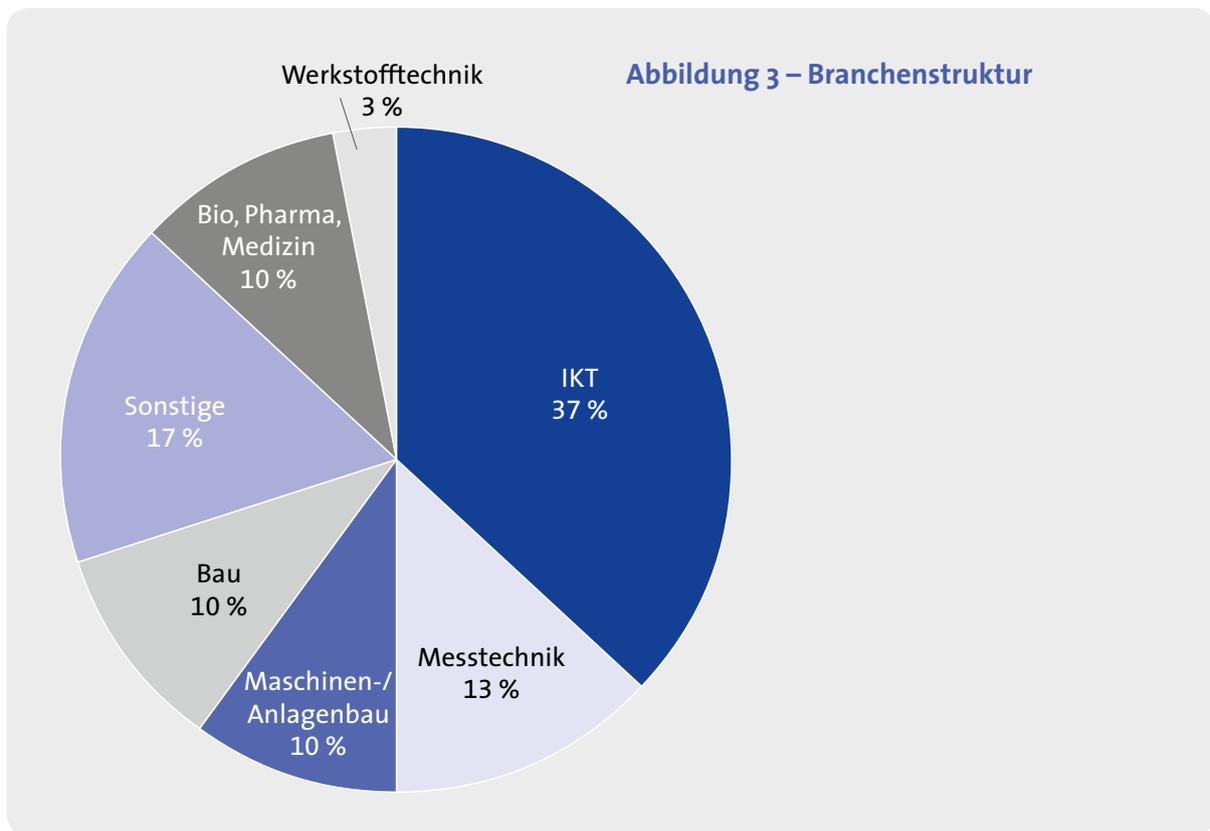
Damit hat bei 20 TOU mindestens eine Person aus den Gründungsteams einen Abschluss der RWTH, bei der FH Aachen sind es drei, dem FZJ zwei, anderen Hochschulen neun und ausschließlich über eine gewerblich/kaufmännische Ausbildung verfügen die Gründer(teams) von zwei TOU.

Herkunft der Projektidee

Die Ausbildungseinrichtung der Gründer deckt sich nicht notwendigerweise mit der Herkunft der Projektidee. So entstanden zwölf der Ideen unabhängig von einer Hochschule oder Ausbildung, 13 entstammen der RWTH Aachen. Bei zwei Gründungsvorhaben handelt es sich um Spin-offs des Forschungszentrums Jülich, vier TOU sind Spin-outs von Unternehmen und ein TOU entstand aus einer Unternehmensnachfolge.

Branchenstruktur der AixHighTing-Teilnehmer

Über den gesamten Zeitraum dominiert die Branche IKT, wie Abbildung 3 verdeutlicht:





Gemeinsame Qualifizierungs-Workshops

Kick-off: Gelungener Einstieg

in 2010 und in 2011 (für inzwischen neu ins Projekt aufgenommene Unternehmer) organisierte das Projektteam jeweils eine Qualifizierung in Form einer Kick-off-Veranstaltung. Hier lernten sich die Teilnehmer untereinander und auch die anderen AixHighTIng-Coaches kennen. Sie knüpften erste Kontakte und erlebten sich als Gruppe, die vor ähnlichen Herausforderungen steht sowie vergleichbar denkt und handelt. Dieser motivierende Projekteinstieg löste eine positive Gruppendynamik aus.

Mithilfe der Appreciative Inquiry, der wertschätzenden Analyse der Unternehmen (siehe Kasten), wurde die Zielgruppe für den Wachstumsgedanken aufgeschlossen. Darüber hinaus übten sich die Teilnehmer darin, Außenstehenden verständlich ihr Geschäft und den Nutzen ihres Produktes beziehungsweise ihrer Dienstleistung zu erläutern.

Appreciative Inquiry (AI)

Diese Methode arbeitet mit der Wertschätzung der Stärken und Erfolge eines Unternehmens. Damit steht das Positive im Vordergrund, nicht die Probleme. Bestehende Erfolgspotenziale und Möglichkeiten, Erfolge wiederholen zu können, werden aufgespürt. Zentrales Element bildet das wertschätzende Interview. Der Grundgedanke dahinter: Menschen und Organisationen bewegen sich in die Richtung, die sie betrachten. Mit den Fragen, die sie sich stellen, entscheiden sie darüber, was sie entdecken. Weil sich die AI auf einen anzustrebenden Zielzustand bezieht, identifiziert sie die Erfolgsfaktoren, die Kraft und Lebendigkeit in ein Unternehmen bringen.

Über den Nachmittag verteilt berichteten drei Erfolgsunternehmer von ihren Erfahrungen gerade aus der Anfangszeit. Ein get-together gab zum Ausklang die Gelegenheit, sich besser kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen.



Kick-off 2010: Team und Teilnehmer im Aachener Haus Löwenstein.

Bedarfsermittlung und Referentenauswahl

Die spezifischen Weiterbildungsinteressen und -bedarfe der TOU ermittelte und aktualisierte das Projektteam zu verschiedenen Zeitpunkten. Strategisches Marketing und Vertrieb standen an erster Stelle der Teilnehmerwünsche.

Vorgehen und Verfahren bei der Referentenauswahl wurden fortlaufend optimiert. Die Zusammenarbeit mehrerer Organisationen brachte auch hier deutliche Vorteile mit sich: Erfahrungen und Kontakte von vielen Perso-

nen und ihrem Netzwerk flossen ein. Für die Organisation der Qualifizierungen und das Verfahren bei der Fachreferenten-Auswahl erarbeitete das Projektteam Prozessanweisungen und Checklisten. Die Coaches hielten die externen Referenten dazu an, ihre Workshops auf die mit einem Unternehmenswachstum verbundenen Herausforderungen zuzuschneiden. Außerdem banden sie bereits etablierte erfolgreiche Unternehmer in die Qualifizierungen ein, zum Beispiel durch Fachvorträge oder Praxisberichte. Die Qualifizierungs-Workshops boten den TOU gleichzeitig ein Forum, individuelle Fragen an die Experten zu richten und sich mit anderen



Im Workshop die Geschäftsidee verständlich präsentieren.

Unternehmern auszutauschen. Die regelmäßig im Anschluss an die Workshops organisierten get-together dienten diesen für die Unternehmen so wichtigen Gesprächen

In AixHighTIng durchgeführte Qualifizierungen

- ▶ Strategie
- ▶ INSIGHTS-Discovery-Potenzialanalyse zur Erstellung eines umfangreichen Persönlichkeitsprofils
- ▶ Marketing/Vertrieb I
- ▶ Marketing/Vertrieb II
- ▶ Marketing/Vertrieb III, inklusive Internationalisierung
- ▶ Zeitmanagement und Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)
- ▶ Für welche Software soll sich ein Unternehmen entscheiden?
- ▶ Personalführung

Die Projektpartner sicherten auf mehreren Ebenen die Qualität des Moduls:

- ▶ Evaluierung jeder Veranstaltung im Anschluss zur unmittelbaren Qualitätssicherung
- ▶ zeitnahe Reaktion auf bei dieser Evaluierung gegebenenfalls auftretende Kritik, auf Verbesserungsanregungen oder Vertiefungswünsche der Teilnehmer
- ▶ Evaluierung des Projektbausteins im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung
- ▶ Fortlaufende Optimierung des Moduls gemäß zwischenzeitlich neu gewonnener Erkenntnisse oder neu auftauchender Bedarfe der Unternehmer.

Erfolgsfaktoren

Im Projektverlauf kristallisierten sich folgende Erfolgsfaktoren heraus:

Einbinden von erfahrenen Unternehmern

Unternehmer, die aus ihrem Erfahrungsschatz in dem behandelten Themenfeld oder einem eng verwandten Gebiet berichteten, steigerten den Praxisbezug der Qualifizierungen. Das fand großen Anklang bei den Jungunternehmern. Darüber hinaus wurden die Veranstaltungen abwechslungsreicher und erweiterten auch an dieser Stelle das Netzwerk der Teilnehmer.

Mix von Theorie und Praxis

Praxis wurde immer wieder in die Weiterbildungen gebracht: Zum Beispiel berichtete bei dem Kick-off in 2011 ein AixHighTIng-Teilnehmer von seinen zu diesem Zeitpunkt 9-monatigen

» Die Vorträge der erfahrenen Referenten waren für mich und mein Unternehmen sehr wertvoll, denn so konnte ich zielorientiert das Erlernte in meiner Firma umsetzen. Interessant waren auch die Erfahrungen, die die Unternehmer/Referenten selbst gemacht hatten, evtl. Fehlerquellen zu erkennen und rechtzeitig richtig zu handeln.



(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

Projekterfahrungen. In einer anderen Qualifizierung wurde ein Kooperationsprojekt von zwei AixHighTIng- und einem weiteren Unternehmen vorgestellt.

Allgemein hielt das AixHighTIng-Team die Referenten dazu an, auch in den theoretischen Teil viele Praxisbeispiele einzubauen und die Teilnehmer durch Übungen, Aufgreifen von Fragestellungen aus ihrem unternehmerischen Alltag oder ähnliche Elemente einzubeziehen.

Doppelmoderationen

Aufgrund der positiven Resonanz der Teilnehmer engagierte das Team zunehmend zwei Referenten, die sich im Vorfeld der Veranstaltung absprachen und abwechselnd oder aufeinander folgend Teile des Workshops leiteten. So flossen die Erfahrungen aus zwei Berufsleben in die Seminare ein und die Veranstaltungen wurden außerordentlich informativ und kurzweilig.

Instrument Elevator Pitch

Die hohe Bedeutung des Elevator Pitch hängt damit zusammen, dass es den TOU-Gründern sehr schwer fällt, ihr Produkt oder ihre Dienstleistung kurz, knapp und verständlich unter Hervorheben des Kundennutzens zu präsentieren. Eben dies ist die Aufgabe der Unternehmen beim Elevator Pitch (siehe Kasten).

Elevator Pitch

Der Elevator Pitch ist eine sorgfältig geplante und gut präsentierte Beschreibung der beruflichen Tätigkeit. Sie soll allgemein verständlich sein und nur so lange dauern, wie ein Aufzug in den siebten Stock braucht: 30 bis 90 Sekunden. Unternehmen benutzen diese Methode heute häufig, um ihre Geschäftsidee potenziellen Geldgebern vorzustellen und Finanzierungen zu akquirieren. Ziel der Methode ist es, den Gesprächspartner so für das eigene Produkt/die Dienstleistung zu interessieren, dass er nach der Visitenkarte fragt. Besonders geeignet hierfür ist eine bildhafte Sprache, sind Vergleiche und Beispiele, die positive Assoziationen wecken und direkt auf das Unbewusste des Gesprächspartners wirken.

Thema Marketing und Vertrieb

Sowohl nach Einschätzung der Jungunternehmer als auch aus Sicht der Coaches trugen die Veranstaltungen zum Thema Vertrieb besonders dazu bei, Wachstum in den Unternehmen zu unterstützen: „*Es besteht in technologieorientierten Gründungen oftmals das Problem, dass der Vertrieb bewusst oder unbewusst vernachlässigt wird. Die Veranstaltungen haben uns geholfen, die Vertriebs- und Marketingseite zu stärken*“, fasst es ein Teilnehmer zusammen.

Verzahnung der Projektbausteine

Die Coaches beobachteten, wie die TOU die Anregungen aus den Qualifizierungen aufgriffen und umsetzten. Um dies zu fördern, wurden Qualifizierungen und Coaching verzahnt: In den Weiterbildungen vereinbarten die Coaches Selbstverpflichtungen: Jeder Unternehmer legte drei Maßnahmen fest, die er im kommenden Quartal umsetzen wollte. Die Coaches unterstützten die TOU bei der Realisierung und erinnerten sie gegebenenfalls an die Umsetzung.

Organisatorische Erfolgsfaktoren

Die mehrfache Abfrage der gewünschten Themen bezog zum einen immer wieder neu hinzugekommene Teilnehmer ein. Zum anderen berücksichtigte sie auch den im Projektverlauf fort-

schreitenden Kenntnisstand der Jungunternehmer. Dieses Vorgehen bewährte sich eindeutig. Darüber hinaus erhöhte es den Nutzen der Veranstaltungen, dass die Referenten vorab die Erwartungen der angemeldeten Teilnehmern an die jeweilige Qualifizierung abfragten. Dieses Vorgehen wurde im Projektverlauf entwickelt. Es zeigte sich, dass ein halber Arbeitstag am Nachmittag sich für die Zielgruppe am besten eignete.

Grenzen des Qualifizierungskonzeptes

Geschäftsinhalte und persönliche Grundvoraussetzungen der teilnehmenden Jungunternehmer fallen sehr unterschiedlich aus: Die Lerngruppe ist ausgesprochen heterogen und trifft im Projekt einzig in dieser Konstellation aufeinander. Der Bedarf ist sowohl bei verschiedenen Coachees stark unterschiedlich als auch bei ein und demselben TOU im Zeitverlauf. Die Teilnehmer befinden sich zudem in unterschiedlichen Unternehmensphasen. Allgemein haben die Unternehmen, die gerade bei AixHighTIng eingestiegen sind, einen höheren Know-how-Bedarf als Unternehmen, die bereits länger dabei sind. Auch Unternehmen, in denen noch alle Aufgaben vom Gründer(-Team) selbst wahrgenommen werden, also keinerlei Arbeitsteilung nach Fachwissen möglich ist, benötigen sowohl mehr und vertiefende Qualifizierungen als auch mehr Coaching.

Darüber hinaus stehen Unternehmern mit rudimentären betriebswirtschaftlichen Kenntnissen Kollegen mit einem Abschluss MBA gegenüber. Auch vom Alter her variieren die Teilnehmer zum Teil stark und verfügen damit über einen ganz unterschiedlichen Hintergrund an Berufs- und Lebenserfahrung.

Des Weiteren erschweren es die vertretenen unterschiedliche Branchen zum Teil, die Bedarfe der gesamten Gruppe zu treffen. Dies gilt zum Beispiel für die Auswahl von Beispielen und Übungen.

Im Projektverlauf zeigten sich diese Grenzen deutlich daran, dass die Referentenauswahl und der Zuschnitt der Workshops bei den Train-the-Trainer-Veranstaltungen einfacher und reibungsloser verlief: Bei den Coaches handelte sich um eine kleine, recht homogene Lerngruppe und es konnte ein klares Ziel der Weiterbildung definiert werden. Bei den Qualifizierungen ist dies in dieser Form nicht möglich.

Vor diesem Hintergrund ist es unwahrscheinlich, gleichzeitig die Bedarfe aller Teilnehmer zu erfüllen. Die Erfahrungen mit AixHighTIng haben jedoch gezeigt, dass eine Qualifizierung auch unter diesen Umständen immer wieder wichtige Impulse setzt, die dann – idealerweise zusammen mit dem Coach – aufgegriffen und abgearbeitet werden können. Hierfür ist eine sorgfältige und gezielte Planung der Inhalte und Abläufe der Qualifizierungen ebenso erforderlich wie eine professionelle und passgenaue Auswahl der Fachreferenten. Diese sind zudem über die Heterogenität der Lerngruppe aufzuklären.

Feedback der Teilnehmer

Für einige Unternehmen war das Fortbildungsprogramm genauso wichtig oder sogar wichtiger als das Coaching in Hinblick auf die Wachstumsunterstützung in ihren Unternehmen. Dies bestätigt, dass die Unternehmer auf unterschiedliche Weise erreicht werden und spricht für eine Kombination verschiedener Angebote der Nachgründungsbetreuung wie in AixHighTIng. Sehr geschätzt wurde auch die Möglichkeit zum persönlichen Austausch mit den erfahrenen Unternehmern in Anschluss an die Weiterbildungen.

Übertragbares Weiterbildungskonzept

AixHighTIng brachte gesicherte Erkenntnisse über die Qualifizierungsbedarfe der Zielgruppe „junge Technologieunternehmen in der Nachgründungsphase“. Darüber hinaus wurde deutlich, welche Art der Veranstaltungsdurchführung die TOU-Gründer besonders anspricht und mitnimmt. Im Projektverlauf wurde das Modul fortlaufend anhand der praktischen Erfahrungen weiterentwickelt und modifiziert. Als formales Ergebnis entstand ein standardisiertes Weiterbildungsprogramm. Es steht für zukünftige Akteure in der GründerRegion Aachen und andere Regionen zur Verfügung.

Vordringlicher Weiterbildungsbedarf von TOU

- ▶ Strategisches Marketing
- ▶ Vertrieb / Vermarktung technischer Produkte
- ▶ Marktforschung
- ▶ Pricing
- ▶ Personalführung und -entwicklung
- ▶ Zeitmanagement
- ▶ Persönlichkeits-Potenzialanalyse.

Die Coaches befürworten zudem eine praxisnahe Aufbereitung betriebswirtschaftlicher Themen wie Liquidität und Rentabilität.

Das Coaching: One-face-to-the-customer auf der Erfolgsspur

Themen und Vorgehensweise

Bis auf ein Unternehmen nutzten alle TOU das Coaching. Die externe Sicht einer unbeteiligten Person auf das eigene TOU empfanden die Jungunternehmer als außerordentlich hilfreich: „*Diskussionen mit unserem Coach ... haben geholfen, das Blickfeld zu erweitern*“, erläutert ein Unternehmer, ein anderer betont, dass das Coaching „*kompetente Unterstützung bei der Strategiefindung und beim Aufbau eines Partnernetzwerkes*“ gebracht habe.

Die IHK Aachen, die AGIT und das Gründerzentrum der RWTH Aachen stellten jeweils zwei Coaches. Das Matching von Unternehmen und Coach ergab sich bei den aus der Gründungsbetreuung bekannten Unternehmen automatisch. Bei vorher unbekanntem TOU erfolgte es in den Arbeitskreisen der Projektpartner.

Folgende Themen standen im Vordergrund:

- ▶ Unternehmens- und Wachstumsstrategie
- ▶ Personalsuche und -entwicklung
- ▶ Suche nach Kooperationspartnern
- ▶ Organisationsaufbau, interne Strukturen
- ▶ Kunden- und Marktsegmentierung, Auswahl des Zielsegmentes
- ▶ Pricing
- ▶ Einführung ERP-System
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit, Marketing
- ▶ Vertriebsplanung und Aufbau eines Vertriebscontrollings
- ▶ Budgetplanung
- ▶ Finanzierung und Fördermittel, Bankgespräch.

Eine wichtige Rolle spielten immer wieder Kontaktvermittlungen zu Kunden, möglichen Kooperationspartnern und Fachleuten innerhalb und außerhalb der AixHighTIng-Institutionen, zum Beispiel Vertriebs- und Technologieexperten. Die Coaches wuchsen zunehmend in die

»» Die Erfahrung der Berater in Bezug auf mögliche Unternehmensszenarien, verbunden mit Lösungsmöglichkeiten bzw. Lösungsansätzen, zu nutzen, ist für ein junges Unternehmen sehr wichtig. Frühzeitig offene Flanken zu erkennen und zu beseitigen ist wirksamer als später mit provisorischen Abläufen zu agieren und das Unternehmen zu belasten. ««
(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

Rolle einer „Spinne im Netz“ hinein, bei der sie sich gegenseitig unterstützten. Dabei ging es über die angeführten Aspekte hinaus um Kontaktvermittlungen zu erfahrenen Unternehmern aus der Region und Fördermitteln (insbesondere standortbezogene Zuschüsse und Fördermitteln aus der Hochschule (EXIST), Stellenbörsen, den Ausbau von Handelsvertretungen und Vertragsmuster, Strategieentwicklung oder den Umgang mit zu hohen (zeitlichen) Ansprüchen von Seiten der Coachees. Auch Konflikte im Gründer-Team, in die ein Coach drohte hereingezogen zu werden, waren Thema des kollegialen Austausches. „Häufig geht es einfach um die Einschätzung eines anderen. Erstaunlich ist, welchen Mehrwert das Netzwerk dabei schaffen kann“, erläutert ein AixHighTIng-Coach.

Die Coaches erarbeiteten eine **Matrix**, die alle Kernkompetenzen der Team-Mitglieder zusammenstellt. Auch die Mitgliedschaft in Netzwerken und andere Informationen, die für die Arbeit im Projekt AixHighTIng wichtig sein könnten, sind dort aufgeführt. Dieses Instrument bietet den Coaches einen komfortablen Überblick über das gesamte Fachwissen des AixHighTIng-Teams.

Des Weiteren erarbeiteten die Projektpartner mehrere Unterlagen für das Coaching und definierten deren Verbindlichkeit. Differenziert wurde zwischen **verpflichtenden Dokumenten** und reinen **Arbeitshilfen**.

Mit großem Gewinn wurden **Kollegiale Beraterrunden** durchgeführt. Diese Technik wurde in der Train-the-Trainer-Maßnahme „Coaching-Methoden und Motivationstechniken“ vermittelt.

Der vielfältige Austausch mit anderen Coaches hatte für alle Berater eine hohe Bedeutung. Die unkomplizierte Zusammenarbeit der Projektpartner sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf Institutionsebene erlebten die Coaches als besonders positiv in AixHighTIng.



Das individuelle Coaching nutzen in AixHighTIng 30 Unternehmen.

Besonderheiten der Nachgründungsbetreuung

Die individualisierte Betreuung eines jeden Teilnehmers erfordert einen hohen Zeitaufwand der Coaches: Nachgründungsbetreuung kann nicht „nebenher“ mit erledigt werden. Sie zeichnet sich unter anderem dadurch aus, die Unternehmer immer wieder aus dem operativen Geschäft herausholen zu müssen. Nur so lässt sich ihnen die Bedeutung strategischer Fragestellungen vor Augen führen. Dabei versuchen die Jungunternehmer häufig, den Coach für operative Aufgaben zu nutzen. Vor dem Hintergrund, dass sich anfangs viele Aufgaben, die später von spezialisierten Mitarbeitern wahrgenommen werden, beim Gründer(-Team) konzentrieren, ist dies nachvollziehbar. Dennoch erforderte dies immer wieder eine Rollenklärung und das Aufzeigen von Alternativen, da operative Unterstützung nicht Aufgabe eines Coaches ist.

Es wurde unter anderem offenbar, wie schnell die anfänglichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen im TOU zu Wachstumshemmnissen werden können. Für den Abbau dieser Barrieren war gerade das Coaching sehr wichtig: Etwa wenn es darum ging, innerbetriebliche Konflikte aufzulösen oder wenn sich herausstellte, dass das Gründerteam für einen Unternehmensausbau nicht die erforderlichen Kompetenzen mitbrachte. Eine rechtzeitige und kompe-

61 Prozent der Jungunternehmer gaben an, dass das Coaching ihnen im Projekt am meisten weitergeholfen habe.

»» Es ist sehr erfüllend, mit ansehen zu können, wie die betreuten Unternehmen kontinuierlich wachsen und zunehmend professioneller werden. ««

(Ein AixHighTIng-Coach)

»» Es hat für mich persönlich viel Mehrwert gebracht, mit so einem guten Team in so einem guten Projekt arbeiten zu dürfen. ««

(Ein AixHighTIng-Coach)

tente externe Unterstützung kann in dieser Situation entscheidend dafür sein, das geplante Unternehmenswachstum solide umzusetzen und den Unternehmensbestand zu sichern.

Fragen rund um den Markteintritt, die Etablierung am Markt und das Unternehmertum mit seiner gesamten Komplexität nennt ein Berater als die größten Herausforderungen einer Nachgründungsbetreuung.

Die betreuten Unternehmer interessierten sich stark für einfach nutzbare Tools. Die Kooperation der Coaches und ihrer Institutionen erlaubte es, den Teilnehmern umfangreiche Anregungen und Hilfen zu geben, zum Beispiel ein Werkzeug zur Umsatzanalyse oder umfangreiches Material für die Planung und Durchführung von Messeauftritten bis hin zur Erfolgskontrolle. Die Projektpartner stellten zum Projektabschluss für die Teilnehmer alle Instrumente in einer Toolbox zusammen.

Stark unterschiedlicher Beratungsbedarf

Auffallend waren stark wechselnde und schwankende Anforderungen an die Coaches, sowohl thematisch als auch zeitlich. Der Beratungsbedarf der einzelnen Unternehmen variierte im Projektverlauf, zum Teil erheblich: Einige Unternehmen kamen regelmäßig ohne Aufforderung auf die Coaches zu und hielten sie auf dem Laufenden, andere meldeten sich nur bei akutem Bedarf. Die Bandbreite der Inanspruchnahme des Coachings lag im gesamten Projektverlauf bei 0 bis 24 Terminen, der Mittelwert bei 12 Terminen. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

Akuter Coaching-Bedarf bei Projekteintritt

Zum Aufnahmezeitpunkt in AixHighTIng hatten die Teilnehmer in der Regel akuten Coaching-Bedarf. Anschließend lagen häufig für eine gewisse Zeit keine konkreten Anliegen vor, sodass die Coaching-Intensität abnahm und sich die Abstände zwischen den Treffen vergrößerten. „Wenn das Business Development eigenständig läuft, wird der Coach nur sehr bedarfsgerecht hinzugezogen, zum Beispiel zu Fragen der Finanzierung“, erläutert ein Berater. Trotzdem sorgten die Coaches in AixHighTIng für einen regelmäßigen Informationsaustausch.

Die nahe liegende Annahme, der Beratungsbedarf sei bei den neu aufgenommenen Unternehmen generell höher als bei den „Bestandsunternehmen“, bestätigte sich in AixHighTIng jedoch nicht als alleinige Ursache für die wechselnde Frequenz. Als weitere Gründe wirkten:

1. Volatile Zeit der Unternehmen / Einbindung ins Operative

Die Gründer waren phasenweise so stark im operativen Tagesgeschäft involviert, dass sie keine Zeit fanden, sich um strategische Themen zu kümmern.

Angeregt durch AixHighTIng leiteten gut 44 Prozent der Unternehmer Veränderungsprozesse in ihrem TOU ein, zum Beispiel in der Organisations- oder Personalentwicklung:

- ▶ Klare Trennung der Entscheidungsgewalt
- ▶ Anpassung der Mitarbeiterqualifikation
- ▶ Vertriebswege, Geschäftsentwicklung, Controlling
- ▶ Einstellung eines Auszubildenden
- ▶ Qualifizierteres Personal
- ▶ Aktiveres Marketing; Erhöhung der Vertriebsaktivität
- ▶ Marketing, Organisation.

» Die von mir betreuten Unternehmen werden fast alle bereits zwei Jahre intensiv begleitet, sodass sie die enge weitere Betreuung zum Teil nicht mehr benötigen, da erste Wachstumsschritte umgesetzt wurden. Andere, die eine neue Finanzierungsrunde abgeschlossen haben oder einen neuen Wachstumsplan erstellt haben, benötigen jetzt wieder intensivere Unterstützung. «

(Ein AixHighTIng-Coach)

2. Alter des Unternehmens

Ältere Gründungen hatten im letzten Projektjahr bereits einen Punkt erreicht, an welchem sie zunehmend selbstständig vorgehen konnten. Jüngere Gründungen haben dagegen einen wesentlich höheren Beratungsbedarf. Dieser hängt auch von dem individuellen Erfahrungshorizont ab: „Wenn Mitglieder eines Gründungsteams oder sogar alle Mitglieder bereits Unternehmens- oder Führungserfahrungen sammeln konnten, kennen sie bereits viele Instrumente und Methoden und haben auch Lebenserfahrung, die für Führungskräfte sehr wichtig ist“, erläutert ein Coach seine Beobachtungen. Auch durchlaufen die Unternehmen unterschiedliche Phasen: „Wenn Probleme, Engpässe oder Unsicherheiten sich häufen, ist die Nachfrage automatisch höher als in den Phasen, in denen dies nicht der Fall ist.“

Der Unterstützungsbedarf hängt auch daher von der aktuellen Unternehmensphase ab, weil sich die Rolle der Gründerperson(en) im Zuge der Unternehmensentwicklung ändert. Mit bis zu zehn Mitarbeitern kann ein Unternehmer noch selbstständig umgehen. Danach aber werde er zum „Unternehmer“, eben zu der Person, die sich um das Unternehmen kümmert, während die Mitarbeiter die operativen Aufgaben wahrnehmen. Dass sich der Charakter eines Unternehmens an der Grenze von zehn Mitarbeitern grundlegend ändere, wurde in AixHighTIng in verschiedenen Zusammenhängen deutlich und auch von den Erfolgsunternehmern betont. Ab dieser Größe sind Hierarchien, Arbeits- und Entscheidungsprozesse festzulegen sowie Aufgaben zu delegieren.

3. Geschäftsmodellbedingte Unterschiede

Im AixHighTIng-Sample beobachteten die Coaches außerdem, dass die Unternehmen je nach Geschäftsmodell zu unterschiedlichen Zeitpunkten wachsen: Die IKT-Unternehmen, im Projekt mit 35 Prozent der Teilnehmer die am stärksten vertretene Branche, wachsen typischerweise in der Zeit relativ kurz nach der Gründung. Dann benötigen sie neue Mitarbeiter, um ihr Geschäftsmodell umzusetzen, zum Beispiel Programmierer. Für diese Unternehmen ist eine weitergeführte Unterstützung direkt nach der Gründung besonders relevant. Sie kann helfen, auftretende Barrieren zu überwinden und das Wachstum von Beginn an professionell zu managen.

TOU aus den anderen Branchen expandieren tendenziell einige Jahre später, wenn sie stabilisiert sind. Die Unternehmer glauben dann an eine langfristige positive Entwicklung des Unternehmens und übernehmen daher Verantwortung für (weitere) Mitarbeiter. Nur eine wirklich lückenlose Wachstumsbetreuung ist geeignet, diese unterschiedlichen Bedarfe abzudecken und jeweils zum richtigen Zeitpunkt bei der Weichenstellung auf Wachstum zu unterstützen.

Nach drei Jahren Nachgründungsbetreuung lässt sich festhalten:

- ▶ Der Coach als Sparrings-Partner wird sehr gut angenommen. Er entwickelte sich zu einer „Spinne im Netz“.
- ▶ Die Bedarfe der Teilnehmer schwanken sowohl inhaltlich als auch zeitlich sehr stark und sind schwer kalkulierbar.
- ▶ Kooperationsanbahnungen durch die Coaches bilden einen großen Mehrwert für die TOU.
- ▶ Kollegiale Beratungsrunden, Austausch und Teamansatz, Berater-Kompetenzmatrix und die Einbindung der Akteure im AixHighTIng-Netzwerk haben sich bewährt.
- ▶ Bei sehr jungen Unternehmen und Teilnehmern, die ganz früh zu AixHighTIng gestoßen sind, ist der Coaching-Bedarf sehr hoch.
- ▶ Schwächere Unternehmen, die gegebenenfalls ein geringeres Wachstumspotenzial aufweisen als andere, haben einen sehr hohen Beratungsbedarf und binden Kapazitäten. Hier ist aufgrund begrenzter Ressourcen eine Konzentration auf Kandidaten mit wirklichem Potenzial erforderlich.

»» Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind notwendig, um das Angebot an die Teilnehmer auch während der Projektlaufzeit zu optimieren. ««
(Ein AixHighTIng-Coach)

»» Gründungsberatung muss kontinuierlich über Jahre von der Idee bis zum Wachstum erfolgen. ««
(Ein AixHighTIng-Coach)

Transfer von Erfahrungswissen erfolgreicher Unternehmer

ManagementDialog

Der ManagementDialog bot über Treffen mit Erfolgsunternehmern aus etablierten TOU ein vielseitiges und objektives Erfahrungsumfeld und ermöglichte es dem TOU-Management, verschiedene Meinungen zu einer bestimmten Herausforderung einzuholen und gegeneinander abzuwägen. Eine Herausforderung der Projektpartner lag darin, in AixHighTing die Be-



Motto des Auftakts: „Mit AixHighTing kommt der Ball ins Rollen“.

reitschaft und die zeitlichen Ressourcen von etablierten Unternehmern für eine Mitarbeit auszuloten. Ursprünglich war nicht nur vorgesehen, dass sich jedes TOU mit je zwei bis vier etablierten technologieorientierten KMU trifft. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten geprüft werden, erfahrene Unternehmer bei einer konkreten Aufgabe zu begleiten, zum Beispiel bei einem Verkaufsgespräch.

BoosterParents

Vor allem im strategischen Bereich, der langfristigen Unternehmensausrichtung, der Markterschließung oder bezogen auf neue Geschäftsfelder sehen die Projektpartner

große Potenziale des Moduls BoosterParents. Die BoosterParents unterstützen die Jungunternehmer dabei, den Wachstumsgedanken weiterzuentwickeln und umzusetzen. Zudem bringen sie ihr Kontakt- und Beziehungsnetzwerk ein und das TOU baut durch einen kompetenten Beirat sein Image aus.

»» Das Matching bei BoosterParents und ManagementDialog ist sehr aufwändig. Wenn es erfolgreich durchgeführt ist, wird die Zusammenarbeit der erfahrenen Unternehmer und den jungen TOU zum Selbstläufer. Im Einzelfall profitieren die TOU von diesem Know-how überproportional. ««

(Ein AixHighTing-Coach)

Engagement der Erfolgsunternehmer

Die hohe Bereitschaft der etablierten Unternehmen für die Mitarbeit im Projekt AixHighTing stellt eine sehr positive Erfahrung des Projektteams dar.

Motivation der Erfolgsunternehmer

„Grundsätzlich finde ich es wichtig, einen Beitrag zur Schaffung und Sicherung hochqualifizierter Arbeitsplätze in der Region zu leisten. Wenn das gelingt durch Impulse aus dem eigenen Erfahrungshintergrund, ist das ein schönes Erfolgserlebnis. Des Weiteren verbreitert das Kennenlernen vieler interessanter Unternehmen meinen eigenen Horizont“, beschreibt ein Erfolgsunternehmer seine persönliche Motivation, die jungen TOU zu unterstützen.

Einen anderen Unternehmer reizt „der Einblick in eine mir bisher unbekannte Branche“ und er möchte sein Netzwerk erweitern. Gleichzeitig aber liegt dem Unternehmer am „ehrenamtlichen Einsatz meiner Berufserfahrung zum Nutzen der Region, in der ich lebe.“

„In meiner langjährigen Tätigkeit als Führungskraft in klein- und mittelständischen Industrieunternehmen einerseits sowie in Großkonzernen andererseits habe ich unterschiedliche Strategien, Abläufe und Unternehmenskulturen kennengelernt. Diese Erfahrungen möchte ich gerne für die Weiterentwicklung „neuer Unternehmen“ weitergeben.“

Wichtig und unabdingbare Voraussetzung für den Aufbau eines Pools an Erfolgsunternehmern waren die guten Kontakte der AixHighTing-Coaches. Ein verantwortlicher Coach der AGIT beschreibt dies so: „Es ist ganz essentiell, dass die Unternehmer uns vorher kannten und dass sie gute Erfahrungen mit uns gemacht haben.“

Als potenzielle Partner für den ManagementDialog wurden 19 Personen gewonnen. Hiervon konnten im Projekt zehn „gematcht“ werden. 19 Unternehmer, fünf Manager und zwölf Professoren der RWTH Aachen und der FH Aachen erklärten sich bereit, als BoosterParents in einem Beirat mitzuwirken oder eine Patenschaft für ein junges TOU zu übernehmen.

Erfahrungen mit den Modulen

Die Teilnehmer nahmen das Angebot begeistert an und hatten konkrete Vorstellungen, was sie gerne von einem etablierten Unternehmer erfahren würden:

- ▶ Wie ist er an Kapital gekommen?
- ▶ Wie hat er den Bekanntheitsgrad seines Unternehmens erhöht?
- ▶ Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Banken Finanzierungen ohne persönliche Sicherheiten übernehmen?
- ▶ Auf welche eventuelle Stolperfallen muss man achten?
- ▶ Was wurde von ihm von Anfang an richtig und was hat er falsch gemacht?
- ▶ Wie ist er beim Aufbau einer Abteilung für Anlagenbau vorgegangen?
- ▶ Was muss bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Anlagenbau berücksichtigt werden?
- ▶ Unter welchen Bedingungen „lohnt“ es sich, Anlagenbau zu betreiben?
- ▶ Wie ist das Unternehmen strukturiert?
- ▶ Wie geht ein Start-up beim Personalaufbau vor? Schätzen gute Arbeitnehmer das Risiko möglicherweise zu hoch ein?
- ▶ Wie geht er bei der Personalführung vor?
- ▶ Welche Art Zeitmanagement betreibt er?
- ▶ Was tut er im Bereich Netzwerkaufbau und -pflege?

Im Projektverlauf gab es insgesamt 17 ManagementDialoge mit sieben AixHighTIng-TOU und sieben verschiedenen Erfolgsunternehmern. Die Spanne reicht von ein bis drei Treffen nach dem ersten Gespräch. Sie dauern im Durchschnitt zwei Stunden. Folgende Themen dominierten:

- ▶ Markt, Marketing, und in diesem Thema speziell Vertriebsfragen
- ▶ Preisbildung, Preisgestaltung, Preisdurchsetzung, Ansprache von Schlüssel-Kunden: Wie schätzt der erfahrene Unternehmer das eigene Vorgehen ein?
- ▶ Umgang mit Geldgebern
- ▶ Umgang mit der Konkurrenz
- ▶ Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen
- ▶ Personal (Lohnkosten, Mitarbeiter-Motivation oder Personalrekrutierung)
- ▶ Fragen der Aufbau- und der Ablauforganisation
- ▶ Einschätzung über Produkt und Markt.

Die Rückmeldungen der Teilnehmer fallen positiv bis begeistert aus: „Tolles Gespräch“, „interessante Persönlichkeit“, „sehr effektiv“, „hat mich sehr weitergebracht“, „so habe ich die Sache noch gar nicht gesehen“, „vielen Dank!“. Allen betroffenen Jungunternehmern gelang es auf diesem Wege für ihr Unternehmen von dem Erfahrungswissen der Erfolgsunternehmer zu profitieren. Die Kontaktvermittlung durch die AixHighTIng-Coaches ermöglichte den Jungunternehmern Gespräche mit Personen, die sie ohne das Projekt nicht hätten treffen können. Tendenziell zeigte sich, dass das Angebot von erfahrenen Gründerpersönlichkeiten besser angenommen und effektiver umgesetzt wird.

»»... Neue Wege, Denkmuster, Sichtweisen und Möglichkeiten begreift man am leichtesten durch Gespräche mit Experten, die auf anderen Wegen unterwegs sind und waren – Inspiration pur! ««

(Die begeisterte Rückmeldung eines Jungunternehmers über seine Erfahrung mit den BoosterParents)

»»Die wichtigste Frage für mich persönlich ist, wie der Unternehmer die anfänglichen Probleme, die mit der Gründung verbunden sind, in seinem Falle gelöst hat beziehungsweise wie er damit umgegangen ist. Wie hat er zum Beispiel die Finanzierung gestaltet? Wie hat er neue Märkte erschlossen? Welche Partner hat er, die ihm helfen? Was würde er heute anders machen? ««

(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

Das folgende Interview mit den Coaches der AGIT, die für die Organisation und Ausgestaltung des Projektmoduls verantwortlich zeichneten, informiert detailliert über dieses innovative Instrument:



Sie hospitieren bei den ManagementDialogen. Wie ist Ihr allgemeiner Eindruck von diesen Austauschen? Die ManagementDialoge bieten einen sehr gut geeigneten Rahmen für einen umfangreichen und sehr zielorientierten Informationsfluss. Der etablierte Unternehmer weiß, dass seine Erfahrung gefordert ist. Er redet von seinem Lebensprojekt. Der Jungunternehmer hat die Chance, jemanden Neutrales mit viel Erfahrung alle Fragen zustellen, die er sonst vielleicht nicht anbringen würde.

Daher verlaufen die Gespräche sehr effektiv. Der detaillierte Verlauf hängt von beiden Gesprächspartnern ab. Neben dem Erfahrungsaustausch ist ein gegenseitiges näheres Kennenlernen für beide Parteien sehr fruchtbar. Es werden relativ schnell mögliche Felder der Zusammenarbeit und der Kooperation ausgemacht.

Was kann ein etablierter Unternehmer für die AixHighTing-Teilnehmer leisten, was ein Berater oder Coach nicht kann? Der etablierte Unternehmer und der Coach ergänzen sich. Der Coach leistet durch gezielte Fragestellungen eine Wegweisung zur Findung der richtigen Wachstumsstrategie und gibt Anstöße zu den Instrumenten, die dabei eingesetzt werden könnten. Beim Dialog mit dem erfahrenen Unternehmer konkretisiert sich das Abstrakte anhand eines lebendigen Unternehmers. Die Tipps und Hinweise des erfahrenen Unternehmers helfen, das theoretisch Vermittelte wirklich zu verstehen und genau nachvollziehen zu können. Oft kommt der „Aha-Effekt“ durch ein solches Gespräch. Die Akzeptanz ist daher anders. Selber Unternehmer sein ist etwas völlig anderes als Coach zu sein. Die etablierten Unternehmer haben selbst die verschiedenen Phasen durchlaufen und die vielfältigen Ansprüche und Herausforderungen kennengelernt. Daher können sie Empfehlungen noch nachvollziehbarer aussprechen und anhand selbst erlebter Beispiele vermitteln.

Stellen die Jungunternehmer andere Fragen an Unternehmer-Kollegen als an die Coaches? Ich habe beobachtet, dass die Fragen mit fortlaufender Dauer der Gespräche immer vorbehaltloser und offener werden. Die Jungunternehmer verlieren die Befürchtung, sich möglicherweise durch ihre Fragen eine Blöße zu geben. Ich glaube, dass die Gespräche in kurzer Zeit viel tiefergehender und offener werden können als mit einem Coach, weil der etablierte Unternehmer bereits das Gleiche erlebt hat. Die Jungunternehmer können sich eine Meinung zu vielen Fragen einholen. Die Fragen sind auch natürlich konkret auf das jeweilige Geschäft oder Kooperation bezogen.

Worin liegt Ihrer Meinung nach der besondere Gewinn des ManagementDialogs für die Jungunternehmer? Die etablierten Unternehmer haben ihrerseits bereits viele Krisen überwunden. Sie kennen die Hochs und Tiefs, welche die Jungunternehmer gerade erleben oder noch erleben werden. Die Jungunternehmer müssen die Fehler, von denen die etablierten Unternehmer berichten können, nicht selbst wiederholen, sondern können aus deren Erfahrungen lernen. Der wichtigste Aspekt ist der Praxisbezug. Erst mit den konkreten Beispielen des erfahrenen Unternehmers wird die „Unterschätzung“ der Hinweise der Coaches seitens der Jungunternehmer überwunden beziehungsweise sie werden wirklich verstanden. Das beugt Fehler vor und lässt die Jungunternehmer sicherer werden.

Hat der Austausch in jedem Fall gut funktioniert? Worauf führen Sie zurück, dass es in einem Fall so gut funktionierte und in einem anderen nicht? Die Gespräche waren immer gut und haben den Jungunternehmern immer etwas gebracht.

Wie das Gespräch verläuft, hängt stark von den beteiligten Persönlichkeiten ab, davon, wie gut diese Menschen zusammenpassen, welche Erwartungen sie an das Gespräch stellen etc.

Die Relevanz der menschlichen Seite zeigt auch die Erfahrung, dass wir einige der etablierten Unternehmen auf der internen Liste gar nicht „gematcht“ haben. Dies liegt nicht an der Persönlichkeit dieser engagierten Unternehmer, sondern daran, dass wir beide Seiten gut kennen: Sowohl die AixHighTing-TOU als auch die angesprochenen Erfolgsunternehmer, zu denen zum Teil langjährige Kontakte bestehen. Dies erlaubt eine seriöse Einschätzung darüber, ob zwei Persönlichkeiten zusammenpassen, „miteinander können“ oder nicht.

Oft ist der etablierte Unternehmer in der Situation, dass er anhand der Fragen des Jungunternehmers erkennt, dass dieser noch einen „sehr weiten Weg“ vor sich hat. Wenn das Niveau zu unterschiedlich ist oder sonst keine Anknüpfungspunkte vorhanden sind, kann auch sein, dass das Interesse des Erfahrenen etwas abnimmt.

Ein zentrales Ergebnis der Erfahrung mit diesem Projektbaustein liegt meines Erachtens darin, dass dieses Modul ManagementDialog nur auf der Basis persönlicher Kontakte aufgebaut werden kann.

Fehlen bestimmte Kompetenzen, die von den TOU nachgefragt werden, im Pool der Unternehmer, die sich für den ManagementDialog zur Verfügung stellen? Grundsätzlich decken die erfahrenen Unternehmer im Pool nahezu alle Kompetenzen und Themen ab.

Zum Teil stellen die AixHighTing-Teilnehmer sehr spezifische Fragen, auch geschäftsmodell-spezifisch. Bei diesen Fragen ist es teilweise schon schwer, sich vorzustellen, wer diese überhaupt beantworten könnte. Der erfahrene Unternehmer kann aber eigentlich immer sehr anschaulich Tipps geben, wie er die Fragestellungen angehen würde.

Auch hier zeigt sich ein Vorteil des ManagementDialogs: In einem Fall fanden sich zwei Ingenieure, die beide auch Unternehmer sind. Durch die ähnliche Ausbildung und Sozialisation passen sie von ihrer Art und ihrer Sprache her optimal für einen Austausch zueinander. In diesem Fall konnte der etablierte Unternehmer sogar die ganz spezifischen Fragen aus seiner Erfahrung heraus beantworten.

Die Zusammenarbeit mit den Erfolgsunternehmern gestaltet sich im Rahmen der BoosterParents intensiver als beim ManagementDialog: Die Unternehmen erhielten ein kontinuierliches Beraterteam aus erfahrenen Unternehmern, Managern und gegebenenfalls Hochschulprofessoren. Zwei Unternehmen richteten einen Beirat in einer abgeschwächten Form als Non-Executive-Board ein. Beide Gremien sind mit jeweils drei BoosterParents dauerhaft besetzt.

Die Nachfrage nach dem Projektbaustein BoosterParents fiel geringer aus als erwartet. Dabei bezieht sich die Aussage vor allem auf das Einrichten von Beiräten. Hieran zeigten die TOU-Unternehmer wenig Interesse. Drei Gründe sind hierfür maßgeblich verantwortlich:

1. Die Jungunternehmer wollten einzig Branchenkenner als Beiratsmitglieder. Dies lies sich nicht realisieren.
2. Hohe formale Hürden schreckten die Jungunternehmer ab.
3. Die Abgrenzung zum ManagementDialog war schwierig. Die Teilnehmer sahen – wenn überhaupt – nur einen geringen Mehrwert eines Beirats im Vergleich zum ManagementDialog.

Auf der Seite der Beiratsmitglieder zeigte sich darüber hinaus, dass für die potenziellen BoosterParents ein zu hohes Haftungsrisiko vorliegt. Dies ist ein zentrales Ergebnis des Projekts.

Weil sich die rechtliche Seite als so kompliziert herausstellte, setzte AixHighTing abgeschwächte Lösungen um. Von sich ehrenamtlich agierenden BoosterParents sollte nicht verlangt werden,

sich den haftungsrechtlichen Risiken eines klassischen Beirats zu unterwerfen und eventuell bestehende weitere Mitgliedschaften freizugeben.



Errichtung des Non-Executive-Boards bei der Steel in Motion GmbH.

Beispiel Non-Executive-Board

Ein TOU richtete im September 2011 einen Beirat in Form eines Non-Executive-Board ein. Drei Non-Executive-Adviser (NXA) treffen sich regelmäßig, um über aktuelle Fragen der Unternehmensentwicklung zu sprechen und damit das Wachstum wirkungsvoll zu fördern.

Die Unternehmer diskutierten zum Beispiel über Aufbau, Struktur und weitere Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmensbereiches, über dessen Unternehmenswachstum und gewinnbringende Geschäftsbereiche. Die NXA äußerten sich zum grundsätzlichen Aufbau des TOU, dessen Alleinstellungsmerkmal und zu den notwendigen Veränderungen und Entwicklungen in der Unternehmensstruktur.

Für die Durchführung der Vertriebsaktivitäten empfahlen die NXA genauer festzulegen, was zukünftig an wen verkauft werden soll. Des Weiteren wurden der Vertriebsprozess und die Auftragsabwicklung innerhalb des Unternehmens analysiert. Es wurde deutlich, dass eine neue und fokussierte Unternehmensstrategie unentbehrlich sei.

Das bisherige Vorgehen innerhalb des Beirats und die erzielten Ergebnisse werden von allen Beteiligten als sehr konstruktiv bezeichnet.

Lessons Learned

Die Einbindung der etablierten Unternehmer stellt einen ausgesprochenen Gewinn für die AixHighTing-Teilnehmer dar. Dies zeigen die Rückmeldungen sehr deutlich. Ein Unternehmer führt aus: „Es wurde aufgezeigt: Wie gehe ich mit den unterschiedlichsten Situation beziehungsweise Konfliktsituationen um? Wie handele ich bewusst und vorbeugend? Sehr interessant waren die unterschiedlichen Erfahrungen der Unternehmer.“

Die Erfolgsunternehmer hielten die TOU dazu an, systematisch Themen vorzubereiten. Dabei sind im Rahmen von AixHighTing besonders die strategischen Themen als Grundlage für ein Unternehmenswachstum hervorzuheben. In den ManagementDialogen wurden außerdem operative Aufgabenfelder bearbeitet, auf die sich die Jungunternehmen ebenfalls umfassend vorbereiten und die Ergebnisse ihrer Aktivitäten präsentieren mussten. Dieses Vorgehen motiviert die Jungunternehmer stark.

Die Entwicklung des Non-Executive-Boards als Alternative zum Beirat wertet das Projektteam als einen Erfolgsfaktor des Projektes.

»» Den Erfahrungsschatz anderer zu nutzen, um die eigenen Entscheidungen zu verbessern, ist möglich. Die eigenen Entscheidungen werden dadurch besser, effizienter und schneller getroffen. ««

(Ein AixHighTing-Teilnehmer)

Ein Non-Executive-Adviser formuliert den wesentlichen Mehrwert so: „Jeder Mensch neigt zu einer gewissen Betriebsblindheit. Das qualifizierte Spiegeln wichtiger Entscheidungen und Veränderungsprozesse durch Außenstehende verhindert die ein oder andere Fehlentscheidung. Oder anders ausgedrückt: Erfahrung ist die Summe der schiefgegangenen Dinge, aber man muss ja nicht unbedingt alle Erfahrung selbst erwerben.“

Die verzahnte Wirkung der Projektbausteine erwies sich als ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Erlernten: Wie im Konzept theoretisch erdacht, ergänzen sich Coaching, Qualifizierung und das Einbinden von Erfolgsunternehmern hervorragend zum Nutzen der TOU. Im Projektverlauf kristallisierte sich immer mehr heraus, dass eine Differenzierung von ManagementDialog und BoosterParents wenig sinnvoll ist. Beide Module lassen sich bei Flexibilisierung der Formate zusammenfassen.

Kontakte mit erfahrenen Unternehmern wurden im Projekt auf vielfältige Weise organisiert. Sie wurden immer wieder auch in die Weiterbildungen einbezogen oder referierten beim AixHighTIng-Stammtisch. So ergaben sich für die Jungunternehmer viele Gelegenheiten, um ihre Fragen zu formulieren und Anregungen aufzugreifen.

Erfahrungen aus AixHighTIng mit den innovativen Instrumenten ManagementDialog und BoosterParents:

Beide Projektbausteine

- ▶ ergänzen das Coaching sinnvoll und effektiv durch unternehmerisches Erfahrungswissen.
- ▶ bieten den TOU eine Erweiterung und Ergänzung ihrer Kontakte.
- ▶ sind auch sehr wirkungsvoll, wenn kein Coaching stattfindet.
- ▶ sind sehr gut zu platzieren, wenn beide Unternehmen Synergieeffekte oder eine Win-win-Situation erkennen. Daher berücksichtigte das Matching mögliche Geschäftsentwicklungen.
- ▶ Erfahrende Unternehmer sind nur über persönliche Kontakte zu akquirieren.
- ▶ Das persönliche Matching und ein durch die Coaches moderierter Prozess sind Erfolgsfaktoren.
- ▶ Ein formaler Beirat ist bei jungen Unternehmen nur schwer einzurichten. Daher entwickelte das Team die erfolgreich angewendete Alternative „Non-Executive-Board“.
- ▶ Die Teilnehmer sahen in einem Beirat nur einen geringeren Mehrwert verglichen mit dem ManagementDialog. Stehen mehrere erfahrene Unternehmer, Manager und Professoren, zum Beispiel als Branchenkenner zur Verfügung, ist jedoch die langfristige Alternative „Non-Executive-Board“ mit dem Ziel der Beiratsgründung nachhaltiger.
- ▶ Ein langfristiger Aufbau eines Pools an Unternehmern, die sich allgemein unter einem Label wie „AixHighTIng“ in der Nachgründungsbetreuung engagieren, erscheint sinnvoll und wichtig.
- ▶ Die Evaluierung zeigte, dass die AixHighTIng-Teilnehmer bereit sind, sich ihrerseits auf diese Weise für nachkommende TOU zu engagieren. Dieser in AixHighTIng in Gang gesetzte Kreislauf erleichtert in Zukunft den Aufbau eines entsprechenden Netzwerks mit einem „Schatz“ dieser für die TOU-Gründer so wertvollen Kontakte und Erfahrungen.

»» Je erfahrener und praxisbezogener die betreuenden Personen (Coaches, Referenten der Qualifizierungen, ManagementDialog-Partner etc.), desto besser die Betreuung und die Akzeptanz durch die Unternehmen. ««
(Ein AixHighTIng-Coach)

Weiterqualifizierung der Coaches: Train-the-Trainer

Das Unterstützen von Jungunternehmern erfordert andere Kompetenzen der Coaches als die Beratung von Gründern. In diesem Übergang vom Gründer zum Unternehmer fehlen den TOU in der Regel die finanziellen Mittel, um kommerzielle externe Dienstleister heranzuziehen oder gar bereits einen erfahrenen Manager zu beschäftigen. Daher schließt eine Nachgründungsbetreuung durch Institutionen der Wirtschafts- und Gründungsförderung hier einen entscheidenden Engpass. Die Unterstützung hilft dem TOU erfolgreich über Wachstumsbarrieren, gibt dem Jungunternehmer immer wieder entscheidende Impulse auf dem Weg vom Gründer zum etablierten Unternehmen und fördert so aktiv das Wachstum seines Unternehmens. Ein externes Feedback hilft dem Jungunternehmer zudem dabei, sich immer wieder zu fokussieren: Es spiegelt ihm rechtzeitig, wenn er sich zu verzetteln droht, falsche Prioritäten setzt oder sein Profil verwässert.



Das AixHighTIng-Team baut seine Kompetenzen der Wachstumsberatung aus.

Die Coaches entwickelten in AixHighTIng sukzessive entsprechende Kompetenzen und bauten sie aus. Wissen und praktische Erfahrung in der Nachgründungsbetreuung befähigten sie immer mehr, Wachstumspotenziale bei TOU einschätzen zu können und bei der Verwirklichung dieser Potenziale zu unterstützen. Damit diese im Projekt aufgebauten Kompetenzen weiter genutzt und verbreitet werden, entwickelten die Coaches eine Toolbox für Berater von jungen Wachstumsunternehmen, die zur Verbreitung vorliegt. Auch beabsichtigen die Coaches, sich in Zukunft weiter über ihre diesbezüglichen Erfahrungen auszutauschen und die in AixHighTIng eingeführten Kollegiale Beratungsrunden institutionenübergreifend fortsetzen.

Die Coaches entwickelten in AixHighTIng sukzessive entsprechende Kompetenzen und bauten sie aus. Wissen und praktische Erfahrung in der Nachgründungsbetreuung befähigten sie immer mehr, Wachstumspotenziale bei TOU einschätzen zu können und bei der Verwirklichung dieser Potenziale zu unterstützen. Damit diese im Projekt auf-

bauten Kompetenzen weiter genutzt und verbreitet werden, entwickelten die Coaches eine Toolbox für Berater von jungen Wachstumsunternehmen, die zur Verbreitung vorliegt. Auch beabsichtigen die Coaches, sich in Zukunft weiter über ihre diesbezüglichen Erfahrungen auszutauschen und die in AixHighTIng eingeführten Kollegiale Beratungsrunden institutionenübergreifend fortsetzen.

Folgende Train-the-Trainer-Veranstaltungen wurden durchgeführt:

- ▶ 2-tägiges Seminar „Coaching-Methoden und Motivations-Techniken“
- ▶ INSIGHTS-Discovery-Potenzialanalyse
- ▶ „Konfliktmanagement und Mediation I“
- ▶ „Konfliktmanagement und Mediation II“
- ▶ Kollegiale Beratungsrunde
- ▶ „Controlling“
- ▶ „Softwarelösungen für Unternehmen (Prozessmanagement/ERP)“
- ▶ „Zukunfts- und Trendforschung“

Das 2-tägige Einstiegstraining war sehr wertvoll für die spätere Projektentwicklung und das Teambuilding und damit für einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren des Projekts. Darüber hinaus führte es dazu, dass die Coaches mit einer klaren und einheitlichen Auftragsklärung auf die Teilnehmer zugehen konnten. Insgesamt spielten die praxisnahen Fortbildungen nach den Angaben der Berater eine wesentliche Rolle für den Kompetenzzuwachs der Coaches bezogen auf eine Nachgründungsbetreuung.

Im Projektteam wurde sehr effektiv und vertrauensvoll zusammengearbeitet. Den Erfahrungsaustausch innerhalb der Kollegialen Beratungsrunde empfanden alle Coaches als sehr wert-

voll. Darüber hinaus identifizierte das Projektteam die Teilnahme der Coaches an den Teilnehmer-Qualifizierungen als besonders gewinnbringend.

Aufbau eines AixHighTIng-Netzwerks

AixHighTIng-Stammtisch

Die Teilnehmer äußerten mehrfach den Wunsch nach weiterer Vernetzung untereinander. Das Projektteam entwickelte daher im Projekt mehrere Begleitangebote:

In 2012 wurde ein AixHighTIng-Stammtisch eingerichtet. Dieser fand quartalsweise statt und wurde jeweils mit einem kurzen Fachvortrag zu einem für die TOU relevanten Thema eingeleitet. Anschließend befragten die Unternehmer den Referenten, diskutieren mit den anderen AixHighTIng-Teilnehmern und den Coaches oder tauschen sich locker zum Thema des Abends aus.

AixHighTIng-Newsletter

Seit September 2011 erscheint alle zwei Monate ein AixHighTIng-Newsletter mit festen Rubriken. Idee und Umsetzung stießen auf sehr positive Resonanz bei den Teilnehmern: „*Ich finde diesen sehr informativ und gut gelungen!*“. Auch griffen sie die Aufforderung, redaktionelle Beiträge und/oder Vorschläge für den Newsletter zu senden, wiederholt auf: Verschiedenen TOU lieferten Beiträge zu den Themen Social Media, Personalrekrutierung und Erasmus-Programm. Auch dies sind Zeichen einer hohen Projektidentifikation sowie des Wunsches und Bedürfnisses nach Austausch mit anderen TOU.

Um die Projektelemente miteinander zu verzahnen und ihre nachhaltige Wirkung zu fördern, greift der Newsletter die Themen des Stammtisches und der Qualifizierungen auf, um auch den Jungunternehmern, die nicht dabei sein konnten, die wichtigsten Informationen und Erkenntnisse zukommen zu lassen. Per Links werden ergänzende beziehungsweise weiterführende Informationen zu den Inhalten geliefert. Veranstaltungshinweise oder Tipps zu interessanten Publikationen oder Tools gelangen gebündelt zu den Teilnehmern. Dieses Vorgehen hebt insgesamt noch einmal die Effektivität der Projektarbeit.

XING-Gruppe AixHighTIng

Im März 2012 installierte das Team eine moderierte geschlossene Gruppe „AixHighTIng“ auf der Social Media Plattform XING. Diese ist besonders geeignet, die Nachhaltigkeit des Netzwerks auch nach Auslaufen der Förderung zu sichern. Einige in AixHighTIng eingebundene Referenten und Erfolgsunternehmer sind ebenfalls in der Gruppe vertreten.

Das Projekt-Team hat über die Plattform einfach und zeitnah die Möglichkeit, praxisnahe Informationen zu verteilen, zum Beispiel zu neuen Fördermitteln. Die AixHighTIng-Unternehmer berichten von Neuigkeiten aus ihren Unternehmen und tauschen sich in Foren aus. Auch der Newsletter wird künftig über die XING-Gruppe verteilt, in einem Archiv werden alle versendeten Rundschreiben gesammelt.

Auch nach dem Auslaufen der Projektförderung können sich Gründer weiterer technologieorientierter Unternehmen für einen Beitritt zur Gruppe bewerben beziehungsweise werden von den Moderatoren der XING-Gruppe angesprochen. Der so kontinuierlich ausgebaut Pool von TOU in unterschiedlichen Phasen des Unternehmensaufbaus soll dazu beitragen, den Aus-

»» *Ich fand, es war ein gelungener Abend und für mich persönlich sehr wertvoll. Manche Dinge sieht man aus einer anderen Perspektive und kann die Erfahrungen im eigenen Unternehmen mit einbeziehen.* ««

(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

»» *Interessante Kontakte habe ich geknüpft.* ««

(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

tausch, das gegenseitige Voneinanderlernen und den Aufbau von Kooperationen oder anderen Geschäftsbeziehungen zu fördern.

Vermittelte Kontakte und Kooperationen

Mehrere TOU-Gründer profitieren infolge der Projektteilnahme vom weitreichenden Kontaktnetzwerk der Coaches aus den Partnerinstitutionen. Auch hier geht die Wachstumsunterstützung weit über eine herkömmliche Gründungsberatung hinaus: Dort fungieren die Coaches als Brückenbauer zu Experten wie Patentanwälten, AC²-Beratern etc., in AixHighTIng vermittelten sie dagegen Teilnehmern Kontakte untereinander oder zu anderen technologieorientierten Unternehmen in der Region. Die zunächst ergebnisoffenen Gespräche führten teilweise zu geschäftlichen Kooperationen. Dieses gezielte Networking ist für die Unternehmen sehr wertvoll. Beispiele sind der gemeinsame Bau einer Anlage oder gemeinsame F&E-Projekte.

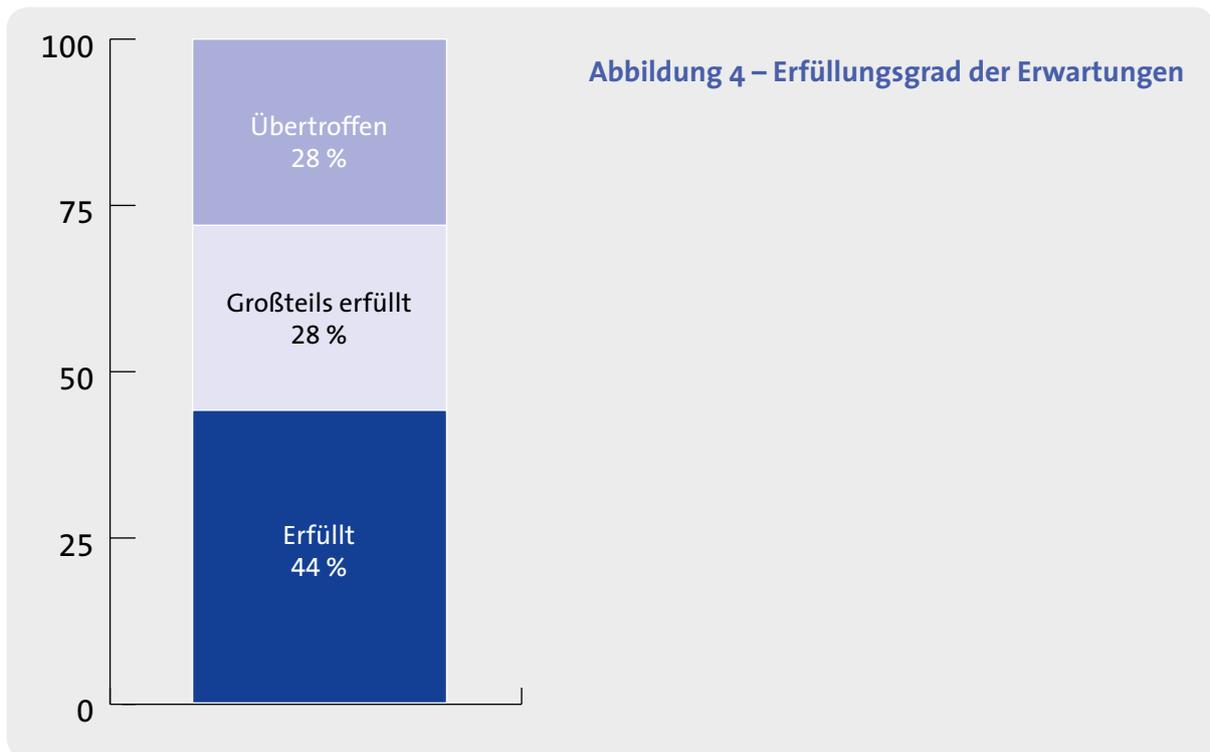
Aus Basis ihrer Informationskanäle wiesen die Coaches die Jungunternehmer zudem auf interessante Veranstaltungen hin, zum Beispiel eine Informationsveranstaltung zur Türkei in der IHK Aachen. Diese wurde gemeinsam von der IHK, dem Business Networks Aachen, der Stadt Aachen und der AGIT organisiert. Referenten waren unter anderem Repräsentanten der Agentur für Wirtschafts- und Investitionsförderung in der Türkei (ISPAT) und der Auslandskammer in Istanbul. Die Türkei ist für einige der AixHighTIng-Teilnehmer ein interessanter Markt.

Während der Qualifizierung „Welche Software ist richtig für mein Unternehmen?“ vereinbarten zwei AixHighTIng-Unternehmer, sich zusammen eine Software bei einem Referenzkunden des Anbieters anzusehen. Beide Unternehmen stellen ähnliche Anforderungen an eine Software-Lösung, da beide ein Labor betreiben, wenn auch in unterschiedlichen Branchen. In der gleichen Veranstaltung wurde ein Kooperationsprojekt von zwei AixHighTIng-Unternehmen vorgestellt.

3

Ergebnisse und Feedback: Drei Jahre Nachgründungsbetreuung

AixHighTIng hat die Erwartungen von 72 Prozent der an der Befragung Teilnehmenden „übertrifft“ oder „erfüllt“. Die restlichen Unternehmer (28 Prozent) sahen ihre Erwartungen „größtenteils erfüllt“. Die Optionen „teilweise erfüllt“ und „nicht erfüllt“ wurden von keinem der AixHighTIng-Teilnehmer angegeben:



Die folgenden Abschnitte stellen die Projektergebnisse bezogen auf die Projektziele (vgl. Seite 9 dieser Dokumentation) dar.

TOU verankern Wachstum als strategisches Ziel

»» Das Coaching, das auf uns und unsere Anforderungen spezifisch zugeschnitten wurde, hat uns sehr geholfen und für die Entwicklung einer Mission/Vision sowie eines Wachstumsplans wichtige Impulse gegeben. ««

(Ein AixHighTIng-Teilnehmer)

In der Anfangsphase des Projekts identifizierten die Coaches als eindeutige Wachstumsbarriere bei den betreuten TOU einen Mangel an einer klar definierten Strategie mit konkreten Zielen und Maßnahmen. Zu diesem Zeitpunkt sah keines der Unternehmen selbst hierin ein Wachstumshemmnis. Im Projekt gelang es überwiegend, den Unternehmern die hohe Relevanz betriebswirtschaftlicher Themen, insbesondere einer strategischen Planung, zu vermitteln. Konkrete Schritte und Veränderungen, welche die Jungunternehmer als Ergebnis der Projektteilnahme in ihrem Unternehmen vorgenommen haben, zeigen dies deutlich:

- ▶ Alle Unternehmer formulierten eine Vision und Ziele; 94 Prozent haben diese im Unternehmen kommuniziert, davon 72 beziehungsweise 78 Prozent als Ergebnis von AixHighTIng.
- ▶ 81 Prozent der Unternehmer integrierten eine strategische Planung in ihre Unternehmensstrategie, gut 62 Prozent als Ergebnis von AixHighTIng.
- ▶ Eine Wachstumsstrategie erarbeiteten 78 Prozent der TOU, 61 Prozent im Projekt.

In AixHighTIng gelang tatsächlich die Stimulierung von Wachstum: Je 44 Prozent der antwortenden Unternehmer führen das in Angriff genommene Wachstum direkt auf die Projektteilnahme zurück oder fühlten sich hierfür durch AixHighTIng besser befähigt. 39 Prozent der TOU gewannen durch AixHighTIng an Sicherheit für diesen Schritt. Dies lässt auf eine Professionalisierung der Herangehensweise der Jungunternehmer schließen und damit auf nachhaltigere Erfolgsaussichten des Unternehmenswachstums als es ohne eine Nachgründungsbetreuung der Fall gewesen wäre. Entsprechend sehen 89 Prozent der Unternehmen ihre Kompetenzen in Hinblick auf das Umsetzen von Wachstumszielen durch AixHighTIng erweitert. Als Grund für diese Kompetenzerweiterung nannten neun Teilnehmer die Qualifizierungen, zwölf das Coaching, je zwei TOU führten den Beirat und den ManagementDialog an, ein Jungunternehmer nannte die Patenschaft (Mehrfachnennungen waren möglich). Den betriebswirtschaftlichen Know-how-Zuwachs zeigen auch die folgenden Daten:

- ▶ 76 Prozent der Jungunternehmer planen Zeit für strategische Überlegungen fest ein; im Durchschnitt gut acht Stunden/Monat.
- ▶ Ein strategisches Controlling, ein Frühwarnsystem, richteten 59 Prozent der TOU ein. 41 Prozent erarbeiteten diesen Schritt in AixHighTIng.
- ▶ Am höchsten schätzten die Teilnehmer ihre persönliche Kompetenzerweiterung durch AixHighTIng bei der unternehmerischen Kompetenz allgemein sowie bei der Wahrnehmung der eigenen Steuerungskompetenz ein, gefolgt von der Kunden- und Marktorientierung.

Wachstumsunterstützung: Was half aus Sicht der TOU?

Denkanstöße durch die verschiedenen Workshops:

- ▶ Für das Wachstum wichtige Themen, über welche die Unternehmer noch nicht nachgedacht hatten.
- ▶ Eingehen auf konkrete Probleme, zum Beispiel beim Vertrieb.
- ▶ Vorträge erfahrener Referenten.
- ▶ Erfahrungen der Unternehmer ermöglichten, eigene Fehlerquellen zu erkennen und rechtzeitig abzustellen.
- ▶ Veranstaltungen und Vorträge zum Thema Vertrieb halfen, die Vertriebs- und Marketingseite zu stärken.

Kompetente Unterstützung des Coaches:

- ▶ Hilfe bei der Strategiefindung
- ▶ Unterstützung bei Themen ohne eigene Erfahrung (zum Beispiel Anstellen von Mitarbeitern)
- ▶ kurzfristige Vermittlung von Ansprechpartnern in fast allen Bereichen half beim Aufbau eines Partnernetzwerkes.
- ▶ Erfahrung der Berater in Bezug auf mögliche Unternehmensszenarien und Lösungen für bestimmte Probleme.
- ▶ Beratung bei Marketing- und Akquise-Strategien und der Professionalisierung von Customer Relationship Management.
- ▶ wichtige Impulse für die Entwicklung einer Mission/Vision sowie eines Wachstumsplans.

»» *Coaching durch eine externe, unbeteiligte Person. / Erfahrungsberichte der Unternehmer in den Workshops.* ««

(AixHighTIng-Teilnehmer über Maßnahmen, die ihr Wachstum unterstützten)

»» *Das Management des TOU ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um Wachstum umzusetzen.* ««

(Ein AixHighTIng-Coach)

Ausrichten der TOU auf Markt und Kunden

Eine besondere Herausforderung für die TOU-Gründer lag im Marketing/Vertrieb:

Spezielle Herausforderungen von jungen TOU in Vertrieb und Marketing

- ▶ Verständliches Erklären einer relativ komplexen Dienstleistung
- ▶ Vorurteile gegen das Geschäftsmodell / eine neue Technologie
- ▶ Unterschiedliche Einstellung zur Innovation von Entscheider und Nutzer beim Kunden
- ▶ Fehlende beziehungsweise wenige Referenzen und/oder fehlende Erlaubnis zur Erwähnung von Referenzprojekten
- ▶ Entwicklung und Bau von Prototypen ist teuer, die Lieferzeit zum Teil sehr lang: Abrechnen von Vorleistungen beim Kunden
- ▶ begrenzte Finanzmittel der Kunden für größere Investitionen
- ▶ Richtige Positionierung am Markt und Ermittlung von Marktpotenzialen
- ▶ Richtige Segmentierung der Zielgruppen
- ▶ Wie komme ich an den Entscheider heran und überzeuge ihn?
- ▶ (Für Kundengruppen individualisierbare) Vertriebsstrategien für kleine Unternehmen / Umsetzung von Vertriebsstrategien mit wenigen Mitarbeitern und wenig finanziellen Ressourcen / Aufbau Vertriebspersonal
- ▶ Schutz des eigenen Know-hows beim Vertrieb
- ▶ Preisgestaltung und -durchsetzung

Gut 60 Prozent der TOU führen als Ergebnis von AixHighTing neue Marketing-Aktivitäten durch oder bereiten sie vor. Konkret nennen sie:

- ▶ Neue Herangehensweise an die Bestands- und Neukunden
- ▶ Mailings
- ▶ Messeteilnahmen, um direktes Markt-Feedback zu erhalten
- ▶ Artikel in Fachzeitschriften / Presseveröffentlichungen
- ▶ Gespräche mit potenziellen neuen Kunden
- ▶ Anzeigen, PR, Newsletter
- ▶ Social Media
- ▶ Website und Flyer
- ▶ Vorträge und Präsentationen auf Einladungen hin,
- ▶ Print, Online, Affiliate
- ▶ Eventuell Fernsehverkaufssender

Bei der so wichtigen Ausrichtung auf Markt und Kunden wurden damit große Fortschritte erzielt.

Erfolgreiche Unternehmer geben ihr Erfahrungswissen weiter

Erfahrungswissen von etablierten Unternehmern und ehemaligen Führungskräften wurde tatsächlich in die jungen Unternehmen transferiert, wenn sie entsprechende Projektmodule nutzten: Dies bestätigten 100 Prozent der TOU, die ManagementDialog, Beirat oder eine Patenschaft in Anspruch nahmen. Bei sieben Unternehmern gelang dies durch den Vortrag eines Unternehmers in einer Qualifizierungsveranstaltung. Der Erfahrungstransfer verlief damit außerordentlich erfolgreich.

55 Prozent der TOU richteten ein Instrument der systematischen Marktbeobachtung ein. Die Hälfte der Unternehmen etablierte diesen Tool während des Projektes.

83 Prozent der TOU benutzen ein Tool zur systematischen Kundenpflege; 55 Prozent der Unternehmen unternahmen diesen Schritt angeregt durch AixHighTing.

»» Ich denke, dass AixHighTing mir geholfen hat einzusehen, dass ich als Geschäftsführer andere Aufgaben habe als die, die ich zurzeit bearbeite. ««
(Ein AixHighTing-Teilnehmer)

An erster Stelle der umgesetzten Anregungen der Erfolgsunternehmer steht eine geänderte Aufgabenverteilung zur Entlastung der Unternehmer durch ihre Mitarbeiter. Des Weiteren änderten TOU ihre Händler- und Partnerverträge nach der Beratung durch den Erfolgsunternehmer. Vertriebsstrukturen wurden analysiert und angepasst, neue Vertriebspartner gewonnen, Kundenbetreuung und Warenwirtschaft überdacht, der Produktentwicklungsprozess und das Projektmanagement modifiziert. Auch bezogen auf ein Qualitätsmanagement (ISO 9001) und ein neues Geschäftsfeld „Beratung“ nutzten die TOU die Anregungen der Erfolgsunternehmer. Die Jungunternehmen priorisierten Aufgaben anders, vereinfachten Abläufe, verbesserten das Marketing und suchten Stützpunkthändlern in anderen Ländern. Einige Teilnehmer hoben hervor, wie wichtig es für sie war, dass die Erfolgsunternehmer von ihren Erfahrungen mit Misserfolgen berichteten und dass sie ihnen für schwierige Zeiten Mut gemacht hätten.



Jungunternehmer im Gespräch mit Aachener Erfolgsunternehmerin.

Ein knappes Fünftel der TOU vereinbarte eine langfristige Kontaktpflege mit den etablierten Unternehmern aus der Projektphase.

Die Teilnehmer erweitern ihr Netzwerk

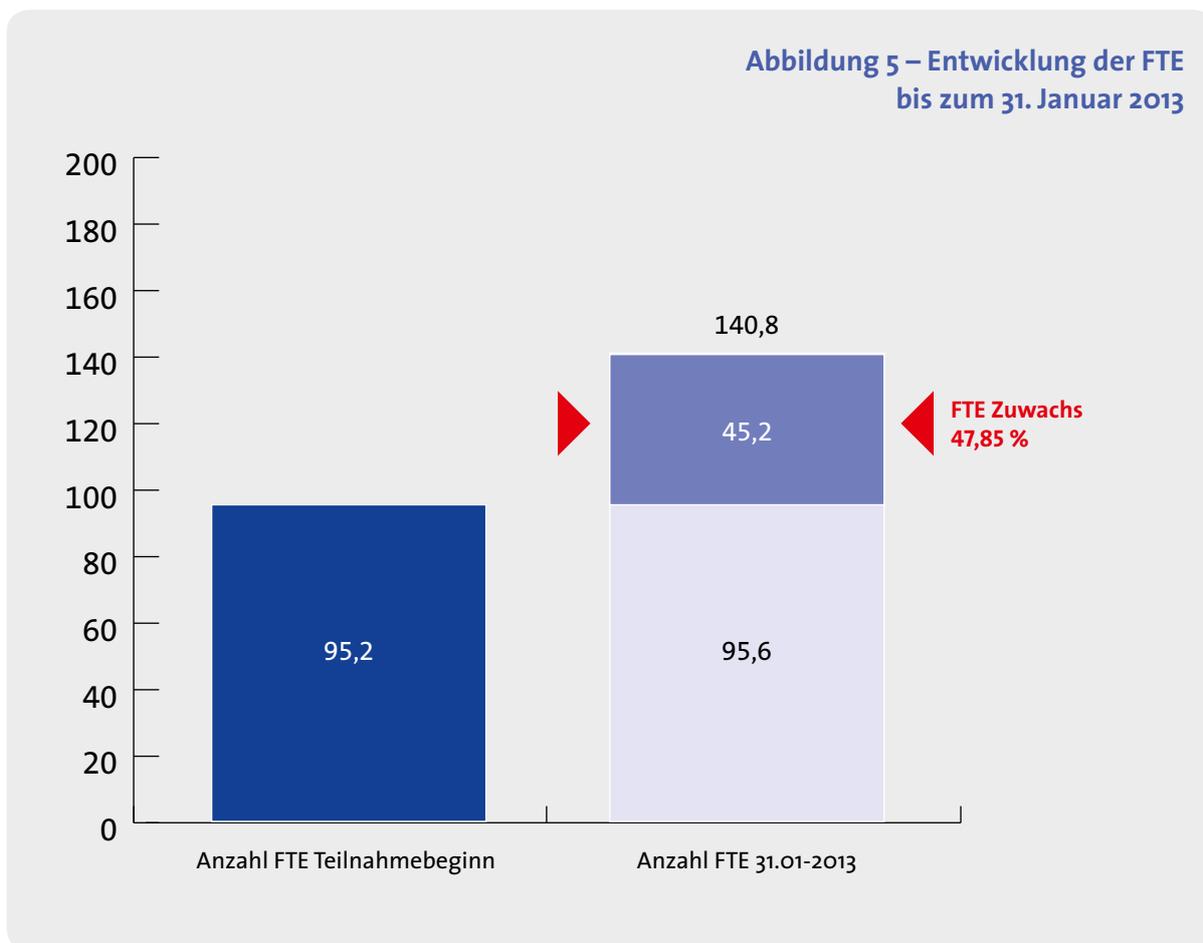
AixHighTIng unterstützte effektiv die Vernetzung der TOU: Ein gutes Fünftel der antwortenden Unternehmer trat – angeregt durch AixHighTIng – Netzwerken, Branchenverbänden, Clustern, Stammtischen etc. neu bei oder wurden aufgrund der neuen Kontakte zu entsprechenden Beitritten eingeladen. Als Folge des Projekts entstanden in sechs Fällen neue Kooperationen.

Der Austausch mit den anderen AixHighTIng-Teilnehmern hatte für die Unternehmer einen hohen Stellenwert: 41 Prozent der TOU gaben an, dass sie von den Erfahrung der anderen profitiert haben. Konkret nannten sie folgende Aspekte:

- ▶ „Austausch und persönliches Gespräch zu verschiedenen Fragen“
- ▶ „Hören, wie auf anderem Wege Probleme angegangen werden“
- ▶ „Unabhängig von den Geschäftsmodellen haben alle die gleichen Probleme zu bewältigen. Hier gab es die Möglichkeit zu analysieren, wie andere Teilnehmer diese lösten (oder auch nicht). Dies gibt Verständnis für die Marktmechanismen in der Praxis.“
- ▶ „Es fand eine rege Kommunikation untereinander statt. Hier wurden Kontakte geknüpft. Erfahrungsaustausch fand statt. Geschäftsbeziehungen wurden aufgebaut und vertieft.“

Deutliche Beschäftigungssteigerung

Im Projekt entstanden 45 neue Arbeitsplätze (FTE). Dies entspricht einem Beschäftigungszuwachs von fast 48 Prozent. Damit wurde die Zielsetzung von AixHighTIng um fast 150 Prozent übertroffen. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Beschäftigtenzahl:



Wichtigste individuelle Auslöser für Neueinstellungen nach Handlungsfeldern (Zitate der AixHighTIng-Teilnehmer)

Finanzierung:

- ▶ „Finanzielle Mittel“
- ▶ „Die Sicherheit bzw. das Kapital zu haben, um im laufenden Unternehmensalltag einen oder mehrere Mitarbeiter mit der Gewissheit einzustellen und aufzubauen, dass sein Gehalt für die nächsten zwölf Monate sicher ist, ohne dass die Unternehmensbasis gefährdet ist.“

Kundenakquise / Vertrieb / Marketing- und Pricing-Konzept:

- ▶ „Die eigene Kompetenz zum Thema zukünftiges Geschäftsmodell, Marktanalyse, Vertrieb und Kundenbetreuung wird weiterentwickelt“
- ▶ „Marktakzeptanz unserer Dienstleistungen und die gute Auftragslage.“
- ▶ „Wenn der Markt und die Nachfrage es erfordern und die nötige Liquidität vorhanden ist.“

Personal:

- ▶ „Unternehmenswachstum geht nicht ohne die entsprechenden Mitarbeiter, die wichtig sind fürs Unternehmen. Fachliche Kompetenz ist vor allen Dingen sehr wichtig, um das Unternehmen weiter nach Vorne zu bringen. Hier ist wichtig, die richtigen Leute, am richtigen Platz einzusetzen. Wichtig auch, die einzelnen Aufgaben zu verteilen. Dies musste ich auch erst mal lernen.“

Management / Ressourcenverteilung:

- ▶ „Aufgabenumverteilung“ und „größere Konzentration des Geschäftsführers auf den Vertrieb“. Es zeigt sich, dass dies für das Unternehmen wichtiger ist als der eigene Einsatz in Produktion/Lohnservice /Entwicklung.
- ▶ „Durch die Entscheidung, neue Geschäftsfelder aufzunehmen (Anlagenbau), wird der Kundenkreis deutlich erweitert. Die Auftragslage erfordert zusätzliches Personal für die neuen Gebiete.“

Weiterentwickeltes Beratungsangebot der GründerRegion Aachen

Das Projekt präparierte die GRAC für neue Beratungsangebote. Für alle Projektbestandteile stehen projektinterne Verfahrensregeln, Checklisten, Muster-Formulare und Prozessanweisungen zur Fortführung in der GründerRegion Aachen und zur Übertragung in andere Regionen zur Verfügung. Bezogen auf die einzelnen Module wurde konkret Folgendes entwickelt:

Qualifizierungen

Aus der Gründungsbetreuung lag wenig Erfahrung mit vertiefenden Workshops vor. Im Zusammenspiel von Coaches und Teilnehmern entstand ein Konzept für die Fortbildung von Unternehmern speziell in der Nachgründungsphase. Mehrfach abgefragte Qualifizierungsbedarfe und ein erprobtes, eingespieltes Vorgehen erbrachten auf die Zielgruppe zugeschnittene Workshops. Das Projektteam entwickelte einen Standard für die Zielgruppe und erarbeitete Checklisten für die Referentenauswahl und Vorbereitung der Veranstaltung.

Coaching

Im Projekt erwarben die Coaches Spezialwissen für eine Nachgründungsbetreuung. Dieses steht für den regionalen und überregionalen Transfer bereit. Die Coaches lernten auch aus dem Erfahrungsschatz der Erfolgsunternehmer, die im Projekt aus ihrer unternehmerischen Praxis berichteten. Die Coaches entwickelten aus ihren Erfahrungen eine Handreichung für Berater von technologieorientierten Wachstumsunternehmen in der Nachgründungsphase. Darüber hinaus stellten die Coaches zum Projektabschluss alle den Jungunternehmern ausgehenden Tools und Tipps zu einer Toolbox für junge Wachstumsunternehmen zusammen und ergänzten diese durch weitere Inhalte.



Angeregte Diskussionen in den Qualifizierungs-Workshops.

Zwölf von 18 Unternehmen spüren eine Kompetenzerweiterung in Hinblick auf die Umsetzung von Wachstumszielen, unter anderem durch das Coaching (es waren Mehrfachnennungen möglich). Insgesamt geben 61 Prozent der Unternehmen an, dass das Coaching ihnen im Projekt am meisten weitergeholfen habe.



Großes Interesse an Projektergebnissen beim Festakt in der IHK Aachen.

ManagementDialog und BoosterParents

In AixHighTing wurde ein Pool engagierter erfolgreicher Unternehmer, Professoren und Führungskräfte aufgebaut. 95 Prozent der Projektteilnehmer sind bereit, sich in einigen Jahren als Mentor, Pate, BoosterParents oder für einen ManagementDialog zur Verfügung zu stellen. AixHighTing stieß einen Kreislauf aus Nehmen und Geben in der Nachgründungsbetreuung an.

Train-the-Trainer

Die Coaches erwarben Spezialwissen für eine Nachgründungsbetreuung. Vier von fünf Coaches sahen durch die Qualifizierungen

ihre Kompetenzen bezogen auf die Beratung in der Nachgründungsphase erweitert. Hierzu trug der Erfahrungsschatz der Erfolgsunternehmer bei, die aus ihrer unternehmerischen Praxis berichteten. Das Projektteam stimmt darin überein, dass eine Teilnahme der Coaches an den für die TOU konzipierten Qualifizierungen ausreicht. Ein Teambuildingsprozess wird für die Übertragung in andere Settings empfohlen.

Von 18 TOU können sich zehn vorstellen, am nächsten Wettbewerb AC² – die Wachstumsinitiative teilzunehmen, vier sind unentschieden. Aus Sicht der Coaches ist eine AC²-Teilnahme ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit. Im Zusammenhang mit AC² – die Wachstumsinitiative erfolgen weitere professionelle Beratungen, die wiederum dazu beitragen können, das in Angriff genommene Wachstum der TOU abzusichern und zu professionalisieren.

Die mehrfach ausgezeichnete Phenospex GmbH fand mit Hilfe von AixHighTing einen Investor:

Erfolgsbeispiel 1 Phenospex GmbH

Hightech steuert Pflanzenwachstum

Die Phenospex GmbH wurde bereits bis zur Gründung im Januar 2011 von der AGIT mbH eng begleitet. Das Spin-Off des Forschungszentrums Jülich und der RWTH Aachen ging zwei Monate nach der Gründung mit seiner innovativen „PlantEye“-Technologie auf den Markt.

Das mehrfach ausgezeichnete PlantEye-System umfasst einen Scanner, ein bedienerfreundliches Touchscreen-Terminal sowie Software. PlantEye überwacht und analysiert vollautomatisch das Pflanzenwachstum in modernen Gewächshäusern. Die Technologie wird zur Optimierung des Streckungswachstums und der Blattflächenentwicklung eingesetzt. Dabei minimiert sie den Gebrauch von umweltschädlichen Pestiziden und Düngemitteln. Zur Anwendung wird ein Scanner auf den zur Bewässerung üblichen Gießroboter aufgeschraubt. Dieser Scanner sammelt fortlaufend umfangreiche Daten: Auf 50 Meter gibt es etwa 20 Millionen Datenpunkte. Die mitgelieferte Phenospex-Software wertet die Parameter aus und ermittelt, inwiefern das Düngen oder die Dosierung von Licht und Wasser sowie die Temperatur die Entwicklung der Setzlinge und der größeren Pflanzen beeinflusst. Gartenbaubetriebe können ihre Zierpflanzen mit Hilfe dieser Technologie umweltgerechter produzieren als auf herkömmliche Weise. Der Einsatz von PlantEye amortisiert sich nach circa zwei Jahren. Darüber hinaus dokumentiert der PlantEye-Terminal lückenlos die Pflanzenentwicklung, die Entscheidungen über die Kulturführung und die Klimadaten. Diese sind für spätere Analysen jederzeit abrufbar.

Die Technologie wurde als Ergebnis einer schutzrechtlichen Beratung im Rahmen der SIGNO-Förderung (Signo steht für „Schutz von Ideen für die Gewerbliche Nutzung“) und durch die Unterstützung der AGIT mbH patentiert. So konnte die wirtschaftliche Verwertung bereits im Vorfeld des Markteintritts rechtlich abgesichert werden.

Industrielle Pflanzenzucht

Der Produzent von Zierpflanzen steht unter dem stärker werdenden Druck, die Anforderungen der Einzelhandelsketten und Discounter zu erfüllen. Dabei sind die Grundvoraussetzungen die ganzjährige Lieferfähigkeit und die Produktion großer Mengen (typischerweise zwischen 50.000 und 400.000 Pflanzen) mit homogener Qualität. In Terminverträgen werden bereits im Voraus Liefertermin und Pflanzenqualität in Profilanforderungen vertraglich vereinbart. Diese Anforderungen des Marktes können mit Einsatz von PlantEye kostengünstiger und sicherer erreicht werden. Fehlentwicklungen der Kulturen werden frühzeitig erkannt und eventuelle Gegenmaßnahmen können getroffen werden.

Großes Interesse an mehrfach ausgezeichnetem Gründungskonzept

Das Geschäftsmodell war bei mehreren Wettbewerben erfolgreich. Unter anderem erhielt es im Sommer 2011 den Gründerpreis der Euregio Rhein Maas (Starter Award). Beim NUK-Businessplan-Wettbewerb 2009 zählten die Gründer nicht nur zu den Top 11 der Stufe 3, sondern auch zu den Hauptpreisträgern in den Stufen 1 und 2. Auch stößt Phenospex bundesweit auf

großes Interesse der Medien. Die Financial Times Deutschland taufte die Unternehmer in ihrer Serie „Startup-Check“ als „grüne Detektive“. PlantEye wurde auch innerhalb der Branche mehrfach ausgezeichnet, etwa mit dem TASPO Award. Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz erklärte es zur besten technischen Innovation 2011.

Mit AixHighTIng beim euBAN-Matching-Forum der AGIT mbH internationalen Investor gefunden

Das Phenospex-Team ist bereits international, genauer französisch-weißrussisch: Biologe Dr. Grégoire Hummel leitet die Geschäfte, der promovierte Physiker Uladzimir Zhokhavets verantwortet die Entwicklung. Da scheint es nur konsequent, dass Phenospex aktuell anstrebt, zunächst den europäischen und anschließend den internationalen Markt zu erschließen. Im Dezember 2011 erfolgte dazu ein wichtiger Schritt: Die Jungunternehmer überzeugten einen ausländischen Investor, die limburgische Entwicklungsbank LIOF aus den Niederlanden, von ihrem Geschäftskonzept. Die entscheidenden Kontakte zu dieser euregionalen Zusammenarbeit vermittelten die AGIT-Coaches von AixHighTIng im Rahmen des euregionalen Business Angels Netzwerks euBAN. Hier werden betreuende Privatinvestoren, sogenannte Business Angels, mit jungen Unternehmen zusammengebracht. Das Besondere an euBAN ist die Möglichkeit, durch Business Angels aus einem der Nachbarländer Belgien oder der Niederlande unterstützt zu werden: Zum Beispiel kann ein privater Investor aus Belgien ein Unternehmen aus Deutschland bei der Erschließung des Marktes im frankophonen Raum unterstützen und umgekehrt. Damit wird angestrebt, die Unternehmen frühzeitig zu internationalisieren, damit sie im globalen Wettbewerb bestehen können.



PlantEye-Technologie von Phenospex optimiert das Pflanzenwachstum.

Auch für Phenospex war euBAN genau die richtige Lösung: „LIOF ist für uns ein idealer Partner. Zum einen sind die Niederlande weltweit der größte Markt für moderne Gewächshaustechnologien. Außerdem sind das Know-how und das Netzwerk von LIOF sowie die infrastrukturelle Unterstützung für uns sehr wertvoll“, erläutert Hummel die Bedeutung dieser Kontaktabwicklung durch die AGIT-Coaches von AixHighTIng für sein Unternehmen. „Der Kontakt über die AGIT war der Schlüssel dazu, dass das Unternehmen jetzt da steht, wo es steht“, so Hummel.

Ehrgeizige Wachstumspläne

LIOF stieg als Hauptinvestor ein. Dies ermöglicht es Phenospex, die kommenden zwei Jahre finanziell zu planen. Darüber hinaus wurde im Zuge dieses Investments neben der deutschen GmbH im Dezember 2011 eine niederländische B.V. mit Sitz in Heerlen gegründet. Auf diese Weise möchten sich die Unternehmer eine bessere Ausgangsposition bei ihren niederländischen Kunden verschaffen, denn der Markteintritt dort ist das nächste Ziel der AixHighTIng-Teilnehmer.

Bereits im ersten Quartal 2012 gewann Phenospex fünf weitere Kunden. „In der letzten Zeit hat jeder Interessent, dem wir PlantEye für mehrere Wochen zur Probe überlassen haben, auch einen Scanner gekauft“, berichtet Hummel.

Die drei Unternehmer verfolgen ehrgeizige Wachstumspläne. Nach dem Markteintritt in den Niederlanden und in Dänemark sollen Frankreich, Italien und Großbritannien folgen. Anschließend stehen die USA, Brasilien und Indien auf der Liste.

Mitarbeiter dringend gesucht

„Wir suchen dringend neue Mitarbeiter, genauer Softwareentwickler und Agrarökonom. Zwar schaffen wir die eigentliche Auftragsbearbeitung in einigen Tagen“, so Hummel, „jedoch betreuen wir unsere Kunden auch, um sie bei der Einführung der neuen Technik zu unterstützen.“ Verstärkung ist daher dringend erforderlich. Für die neuen Mitarbeiter haben die Unternehmer am Standort im Heerleener Technologiepark bereits vorgesorgt: Dort steht ausreichend Bürofläche für die geplanten Einstellungen zur Verfügung.

Im Bereich des Gartenbaus sehen die Gründer etwa 5.000 potenzielle Kunden. Aber sie denken bereits weiter: Die Anlage soll nicht nur an Gartenbaubetriebe, sondern auch an Großunternehmen verkauft werden, die sie für ihre Entwicklungen nutzen können. Bei BASF hat Phenospex schon vorgeschlagen, wie die Unternehmer bei einem Treffen der Gewinner des Gründer-Wettbewerbs mit erfahrenen Unternehmenslenkern bei den Weconomy-Awards der „Wirtschaftswoche“ kundtaten. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der BASF SE, Jürgen Hambrecht, hat zugesichert, sich das Angebot von Phenospex genauer anzuschauen.

Weiterentwicklungen geplant

Die Unternehmer denken bereits darüber nach, wie sie ihre Produkte weiterentwickeln könnten. So plant Hummel, aktuelle Marktpreise und die Wettervorhersagen in die Software zu integrieren. „Zieht dann ein Tiefausläufer von der Nordsee herauf, könnte automatisch die Pflanzenblüte herausgezögert werden. Warum? Die Menschen arbeiten bei Regen nicht im Garten, und die Pflanzen würden an den Verkaufsstellen verwelken“, erklärt Hummel den Sinn dieser Weiterentwicklung.

Das nächste Beispiel zeigt eine in AixHighTIng erfolgreiche vermittelten Kooperation von Projektteilnehmern. In diesem Fall wird sie durch ein weiteres Unternehmen außerhalb des Projekts ergänzt:

Erfolgsbeispiel 2 AMPHOS GmbH

AMPHOS Lasersysteme machen viele industrielle Anwendungen erst wirtschaftlich

Die „Aachener Manufaktur für Photonische Systeme“ (AMPHOS GmbH) wurde 2010 gegründet. Sie fertigt Ultrakurzpuls-Lasersysteme mit extrem hoher mittlerer Ausgangsleistung (>>100W). Das Spin-off des

Fraunhofer-Instituts für Lasertechnik ILT verfolgt starke Wachstumsambitionen und strebt an, einen neuen Standard in Stabilität und Verlässlichkeit für Hochleistungs-Ultrakurzpuls-Laser der neuesten Generation zu etablieren. Einkauf und Absatz des TOU erfolgen bereits international. Seit Anfang 2011 ist AMPHOS bei AixHighTIng.

Die robusten Lasersysteme kommen sowohl in der Grundlagenforschung als auch bei der industriellen Fertigung zur Anwendung. Im Bereich der wissenschaftlichen Applikationen ermöglichen sie aufgrund der großen mittleren Ausgangsleistung und der großen Pulsenergie kürzere Messzeiten oder Intensitäten, die andere Systeme nicht leisten können. Auch industrielle Anwendungen, zum Beispiel in der Photovoltaik, dem Turbomaschinenbau oder beim Abtragen „harter“ Materialien, profitieren von der großen mittleren Ausgangsleistung, viele Verfahren werden durch AMPHOS Lasersysteme erst wirtschaftlich.

AixHighTing-Teilnehmer realisieren gemeinsam eine ERP-Lösung

AMPHOS-Geschäftsführer Dr. Claus Schnitzler kam durch AixHighTing in Kontakt mit der indurad GmbH. Beide Unternehmen kooperieren seitdem erfolgreich bei der Auswahl und Einführung einer ERP-Lösung. Enterprise-Resource-Planning (ERP) ist aus den meisten großen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. ERP-Systeme sind unternehmensweit standardisiert. Sie sammeln mit Hilfe einer entsprechenden Software möglichst viele Informationen in einer Datenbank, reduzieren deren Redundanz und bereiten die Daten übersichtlich auf. ERP-Software erlaubt detaillierte Auswertungen und liefert auf Knopfdruck Übersichten: zum Beispiel über offene Bestellungen, zu erwartende Rechnungen sowie offene Verbindlichkeiten und Forderungen. Diese Features sind auch für wachsende Start-ups sehr interessant. Jedoch verhindern hohe Kosten, großer Aufwand sowie die Furcht vor unflexibler Bürokratie häufig eine ERP-Einführung in kleinen Unternehmen.



Christian Ekberg unterstützt die AMPHOS GmbH und andere AixHighTing-Teilnehmer bei gemeinsamer ERP-Lösung.

Gemeinsam mit der indurad GmbH erarbeitete Dr. Claus Schnitzler ein Konzept, wie die TOU dennoch die im Vergleich zu den üblicherweise verwendeten Office-Lösungen großen Vorteile eines ERP-Systems nutzen könnten – bei vertretbarem Aufwand und überschaubaren Kosten. Gemeinsam entschieden die Unternehmer, je eine studentische Hilfskraft für das Projekt zu beschäftigen, die unter anderem die Anforderungskriterien an die unternehmensindividuelle ERP-Lösung formulieren sollte. Im Laufe der Arbeiten stieß ein weiteres TOU zu AMPHOS und indurad, sodass nun drei Unternehmen ihre Erfahrungen untereinander austauschen, die Software parallel einführen und damit viel Zeit und Kosten sparen, zum Beispiel bei Entwicklungsarbeiten und der Schulung der Mitarbeiter.

Zielgerechte Auswahl, schrittweise Einführung und Zukunftsfähigkeit

Bei AMPHOS sollte die Software die Flexibilität erhöhen und die Fehleranfälligkeit reduzieren. Wichtig war, dass die Einführung ohne Verzug laufender Projekte vonstatten gehen konnte, nur geringen Personal- und Kapitalaufwand erforderte und die Software individuell anpassbar ist. Außerdem wollte Schnitzler unabhängig bleiben, sich mit dem Projekt nicht für alle Zeiten auf eine bestimmte Lösung festlegen müssen.

Gemeinsam suchten die Unternehmen eine optimale Strategie für den Einführungsprozess von ERP. Hierbei begleiten die Studenten die TOU vor Ort und entlasten so die Geschäftsführungen. Beide Studenten schreiben ihre Studienarbeit zum Thema ERP-Lösung in den TOU, sodass auch sie von dieser Zusammenarbeit profitieren. Nachdem spezifische Erfolgsfaktoren für die

Zielgruppe „junge Wachstumsunternehmen“ identifiziert wurden, entschieden sich AMPHOS und indurad für eine OpenSource-Lösung, die ERP-Software OpenZ. Open Source bedeutet unter anderem, dass ein automatisches Update erfolgt, wenn ein Nutzer ein Feature ergänzt. Eine OpenSource-Lösung eignet sich zudem besonders gut zum Teilen von Entwicklungskosten der Interessengemeinschaft. Gleichzeitig bietet sie die Möglichkeit für individuelle Lösungen.

Die Unternehmen führen die Software schrittweise ein. Einzelne Module (Bestellwesen, Lagerführung etc.) werden nacheinander eingerichtet, um die Mitarbeiter nicht mit zu vielen Neuerungen auf einmal zu überfrachten. Die Studenten schulen die Nutzer am System und entlasten auch hier die Geschäftsführung. Die sukzessive Einführung hat den weiteren Vorteil, dass die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen nicht kurzfristig überlastet werden, sondern der Mehraufwand über längere Zeit verteilt wird. Dabei werden die ersten Funktionen und Vereinfachungen bereits genutzt. Etwa kann AMPHOS durch die umgesetzte Lösung schnell und einfach Lieferungen den Bestellungen und Rechnungen zuordnen.

Know-how-Transfer in AixHighTIng

Im Projektverlauf zeigte sich, wie wertvoll der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen ist. Der damit verbundene Lerneffekt soll in Zukunft durch eine wachsende Zahl von Anwendern in der Region verstärkt werden, indem zusätzliche Unternehmen den entwickelten einfachen Zugang zu ERP nutzen. In AixHighTIng profitierten bereits weitere Teilnehmer von den Erfahrungen bei AMPHOS. Mehrere TOU beschäftigen sich derzeit mit der Frage, für welche Software sie sich entscheiden sollen und wie eine solche Entscheidung fundiert getroffen werden könne. Daher bat das AixHighTIng-Team den Studenten, der bei der AMPHOS den Einführungsprozess leitet, in der Qualifizierung „Praxiswissen für Unternehmen – für welche Software soll sich ein Unternehmen entscheiden?“ um ein Referat über die bisherigen Erfahrungen und die Vorteile einer kooperativen Herangehensweise.

Als wichtige Erfolgsfaktoren beschrieb er zum Beispiel eine offene Struktur der Software, die Spielraum für zukünftiges Wachstum lässt, und das Einbeziehen der Mitarbeiter: Die späteren Nutzer sollten von Anfang an zu ihren Erwartungen und Ängsten befragt werden und sich als Teil der Entwicklung sehen. Auch das Projektmanagement sei aufgrund des hohen Koordinationsaufwands zwischen Softwareanbieter, Nutzern und Geschäftsführern wichtig. Eine Vergabe an externe Experten sollte hier in Betracht gezogen werden. Schließlich hob er die Bedeutung des Erfahrungsaustausches hervor und bot sich den AixHighTIng-Teilnehmern als Ansprechpartner an.

Erfolgsbeispiel 3 ambiHome GmbH

Die ambiHome GmbH bekam durch AixHighTing Kontakt zu drei BoosterParents, die das Unternehmen aktiv als Paten unterstützen. Darüber hinaus bereitete AixHighTing das TOU erfolgreich auf die nächste Finanzierungsrunde vor. Auch einer der Paten stieg als Privatinvestor in das Unternehmen ein:

ambiHome GmbH integriert moderne Formen der Haussteuerung ganzheitlich in einer Plattform

Die ambiHome GmbH entwickelt seit 2009 Produkte und Dienstleistungen für eine intelligente Haussteuerung. Das Neue daran: Licht, Heizung, Jalousien, Alarmanlage u. a. sind über eine einzige Plattform steuerbar. Bisher arbeitet die Elektrobranche mit Insellösungen. Mit diesen ist jeder weitere Ausbau der Steuerungstechnik bei fortschreitender Hausautomation sehr aufwändig und teuer. Nicht so bei den Produkten von ambiHome: Ein automatisierter Integrationsprozess sowie ein einfacher Technik-Einbau ermöglichen Erweiterungen zu deutlich geringeren Kosten. Das Unternehmen bietet seinen Kunden eine Basisversion, die mit sehr geringem technischem Aufwand durch weitere Module aufgestockt werden kann. „Unser Ziel ist es, dass die ganzheitliche ambiHome-Lösung langfristig die herkömmliche Elektroinstallation im privaten Wohnungsbau ersetzt“, formuliert Roman Wienert, einer der beiden Gründer und Geschäftsführer, die ehrgeizige Unternehmensvision der AixHighTing-Teilnehmer.

Mehr Sicherheit, Komfort und Energieeffizienz

Ihre Kunden sieht die ambiHome GmbH in erster Linie im privaten Haus- und Wohnungsbau sowie im Bereich der Haussanierung. Die Geschäftsidee bietet mehr Sicherheit und Komfort, sie erleichtert Pflegebedürftigen das Leben oder sie unterstützt Häuslebauer, die ihr Heim energieeffizient bauen wollen. Für diese und andere Anforderungen entwickelte ambiHome unterschiedliche Produkte. Damit profitiert ambiHome gleich von mehreren Marktentwicklungen mit einem hohen Wachstumspotenzial. Das sah auch das AixHighTing-Team so, weshalb es das Unternehmen aus Aachen gerne in das Projekt aufnahm. Die Gründer und Geschäftsführer, Roman Wienert und Sebastian Fey, waren bereits aus der Gründungsbetreuung durch die IHK Aachen bekannt.



Freuen sich über die gelungene Finanzierungsrunde: Franko Neumetzler, Roman Wienert, Iris Wilhelmi und Markus Krückemeier, S-UBG (v. li.).

Drei BoosterParents unterstützen ambiHome in AixHighTing

Im Rahmen von AixHighTing vermittelte die IHK den Kontakt zu Franko Neumetzler. Neumetzler gründete vor etwa 30 Jahren die SLV GmbH und entwickelte diese zu einem der Marktführer bei innovativen Beleuchtungssystemen, technischem Licht und Wohnraumbeleuchtung. Die SLV verfügt heute über eine stattliche Anzahl an international tätigen Tochterunternehmen und Beteiligungen und beschäftigt weltweit mehr als 250 Mitarbeiter. Als Produzent und Großhändler beliefert die SLV ausschließlich den Fachhandel. Franko Neumetzler begleitet das ambiHome-Team als erfahrener Coach bei wichtigen Entscheidungen und Schritten.

Als weiterer BoosterParent wurde Prof. Dr.-Ing. Stefan Kowalewski durch AixHighTIng vermittelt. Er ist Universitätsprofessor für das Fach „Software für eingebettete Systeme“ an der Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften an der RWTH Aachen. Diese Zusammenarbeit sichert der ambiHome den langfristigen Zugang zu aktuellem technischem Know-how. Darüber hinaus können bei Bedarf die technischen Gegebenheiten genutzt werden.

Das Know-how von Dieter Stolte vervollständigt das Team der ambiHome-BoosterParents. Dieter Stolte ist ehemaliger Vorstand der STAWAG AG, dem regionalen Energieversorger für die Stadt Aachen. Dieter Stolte steht der ambiHome ebenfalls mit seinem Kontaktnetzwerk und seinen Erfahrungen bei Bedarf zur Verfügung. Langfristig ist geplant, dass die drei Paten ambiHome in einem formalisierten Beirat betreuen.

AixHighTIng vermittelte der ambiHome weitere Kontakte aus dem AixHighTIng-Netzwerk zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Im Rahmen des Kick-offs entstanden interessante Verbindungen, die aktuell weiterverfolgt werden.

S-UBG und privater Geldgeber investieren in ambiHome

Die AixHighTIng-Coaches unterstützten darüber hinaus das Unternehmen vor allem bei der Vorbereitung auf die nächste Finanzierungsrunde und bei der Entwicklung und Umsetzung seiner Vertriebsstrategie. Diese Handlungsfelder zählen zu den typischen Beratungsbedarfen von Jungunternehmern. Dies zeigten auch die Status quo-Analysen und entsprechende Evaluierungen im Rahmen von AixHighTIng. Beide Herausforderungen lösten die Unternehmer äußerst erfolgreich: Gemeinsam mit Franko Neumetzler als Privatinvestor beschloss die S-UBG-Gruppe im März 2012 aus ihrem S-VC Risikokapital Fonds in ambiHome zu investieren. Mit dem Kapital wird ambiHome den Prototyp ihrer intelligenten Haussteuerung zur Serienreife weiterentwickeln. Hierzu werden weitere Mitarbeiter eingestellt. Der Markteintritt steht für 2013 auf der Agenda. Geplant ist, auch hierzu neue Mitarbeiter einzustellen.

Dass Franko Neumetzler als BoosterParent das Gründerteam nicht nur mit seinem Praxiswissen und seinem Netzwerk unterstützt, sondern sich am Unternehmen auch finanziell beteiligt, stellt einen großen Erfolg für AixHighTIng dar.

Wachstum über Vertriebspartnerschaften

Der Vertriebsauf- und -ausbau wird über Partnerschaften erfolgen, ein erster Partner aus der Fertighausindustrie ist bereits gewonnen. Er wurde ebenfalls über die IHK Aachen vermittelt. „*Weitere Partnerschaften wollen wir anschließend sowohl in der Fertighausbranche als auch mit Systemintegratoren und überregional tätigen Elektrobetrieben eingehen*“, erläutert Wienert. Als nächste Schritte werden die Produkte bundesweit etabliert und das Vertriebsteam in den kommenden drei bis vier Jahren sukzessive ausgebaut. Hierbei sind die Erfahrungen und das Kontaktnetzwerk von Herrn Neumetzler ein besonders wertvoller Erfolgsfaktor.

5

Fazit und Ausblick

AixHighTIng erreichte die zentralen Projektziele. Dies gilt sowohl aus Sicht der Coaches als auch aus Teilnehmerperspektive: Der innovative Ansatz deckt mit seinen Bausteinen und deren Zusammenwirken die beeinflussbaren Wachstumshemmnisse ab und begegnet ihnen wirkungsvoll. Darüber hinaus befähigte er die Jungunternehmer, ihr Wachstum professionell zu planen und umzusetzen.

»» Gründungsberatung muss innerhalb eines möglichst großen Netzwerkes erfolgen. Der intensive Austausch der verschiedenen Institutionen bietet den TOU eine bessere Betreuung, Kontaktvermittlung und Öffentlichkeitsarbeit. ««
(Fazit eines AixHighTIng-Coaches)

Der Transfer von Erfahrungswissen aus erfolgreichen Unternehmen in junge TOU verlief erfolgreich. Als weiteres Ergebnis motivierte er die Teilnehmer dazu, sich ihrerseits später für junge Unternehmen zu engagieren. Der Aufbau eines Kontakt- und Beziehungsnetzwerkes ist ebenso gelungen wie der angestrebte Beschäftigungszuwachs sogar übertroffen wurde.

Das abgestimmte Angebot einer Nachgründungsbetreuung schuf ein erfolgreiches Modell für die lückenlose Unterstützung potenzialträchtiger technologieorientierter Unternehmen (siehe Beispiel im Kasten). Es zeigte, dass ein tragfähiges Wachstum der Unternehmen auf diese Weise vorbereitet werden kann.

Ein hervorragendes Beispiel für eine solche lückenlose Unterstützung ist die m2p-labs GmbH. Die Gründer nahmen 2006 bei AC² – der Gründungswettbewerb teil. In der Gründungsphase begleitete das Gründerzentrum der RWTH das Team intensiv. AixHighTIng unterstützte das Unternehmen zwei Jahre bei der Entwicklung einer neuen Vertriebsstrategie und der Vorbereitung einer neuen Finanzierungsrunde. Zwischenzeitlich ist das Unternehmen älter als fünf Jahre und wechselte nahtlos in AC² – die Wachstumsinitiative. Auf Anhieb belegte m2p-Labs dabei im Wettbewerb 2011/12 den ersten Platz.

Die folgende Abbildung zeigt das Modell:



Die Akteure in der GründerRegion Aachen streben an, die Erkenntnisse aus AixHighTing weiterzuverwerten und möglichst viele Angebote weiterzuführen. Eine Möglichkeit hierzu bietet die gerade bewilligte Hochschulförderung „EXIST Gründerkultur – Die Gründerhochschule“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Hier entsteht in Zusammenarbeit von RWTH Aachen und IHK Aachen ein Transfer- und Gründerzentrum, das alle Leistungen von der Ideenfindung bis hin zur Finanzierung und Nachgründungsbetreuung aus einer Hand anbietet.



*Diskutieren Perspektiven der TOU-Wachstumsbetreuung:
Dr. Helmut Greif (AGIT), Michael F. Bayer (IHK Aachen) (von links)
und RWTH-Prorektor Prof. Dr. Malte Brettel (rechts).*

Bei einem Festakt zum Projektabschluss zeigten Michael F. Bayer, Geschäftsführer der GründerRegion Aachen, AGIT-Geschäftsführer Dr. Helmut Greif und RWTH-Prorektor Professor Malte Brettel unisono die Perspektiven der Wachstumsbetreuung für Technologieunternehmen in der Region Aachen auf: *„Die Kooperation der Projektpartner gilt es bei der Nachgründungsbetreuung auszubauen. Diese Zusammenarbeit ist derzeit ein Alleinstellungsmerkmal der Aachener GründerRegion, das wir bewahren müssen.“*

Die zukünftige Entwicklung der Teilnehmer wird – über die persönliche Kontaktpflege hinaus – im Rahmen der turnusmäßig durchgeführten TOU-Studie der IHK Aachen evaluiert werden. So lassen sich fortlaufend Daten aus einem – im Idealfall stetig wachsenden – Sample gewinnen. Dabei lässt sich unter anderem analysieren, ob die per Nachgründungsbetreuung unterstützten TOU tendenziell eine höhere Wachstumsdynamik aufweisen als vergleichbare Unternehmen.

»» Gründungsberatung muss kontinuierlich über Jahre von der Idee bis zum Wachstum erfolgen. ««

(Fazit eines AixHighTing-Coaches)

Zusammenfassend entwickelte und erprobte die GründerRegion Aachen mit AixHighTing ein innovatives Angebot, das geeignet ist, den Strukturwandel in der Region Aachen weiter voranzutreiben und sich für das Übertragen in andere Settings empfiehlt.



Erfolgreiche Zusammenarbeit: Das AixHighTing-Team.

AGIT – Die AGIT bietet seit 1983 unter dem Motto „Gründen. Ansiedeln. Fördern.“ Serviceleistungen und Maßnahmen für Unternehmen der Region. Technologieorientierte Gründer und innovative Unternehmer werden individuell bezogen auf Gründung und Wachstum beraten; internationale Investoren werden bei der Standortsuche unterstützt und in den drei Technologiezentren, TZA, MTZ und ZBMT, finden Gründer und Investoren Büro-, Labor- und Reinraumflächen zu günstigen Konditionen. Zuständigkeit in AixHighTIng: Coaching, ManagementDialog www.agit.de

IHK Aachen – Die IHK Aachen ist eine Einrichtung der Wirtschaft zur Wahrnehmung ihrer Interessen und eine entscheidende Kraft bei der Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Region Aachen. Sie agiert als kritischer Partner von Politik und Verwaltung, als unabhängiger Anwalt des Marktes und kundenorientierte Dienstleister für ihre Mitgliedsunternehmen. Zu ihren Kernaufgaben gehören auch die Beratung der rund 68.000 Mitgliedsunternehmen, die duale Ausbildung, die Bestellung von Experten und die Ausstellung von Außenhandelsdokumenten. Ein besonderes Interesse und Anliegen der IHK ist die Unterstützung technologieorientierter Unternehmensgründungen. Zuständigkeit in AixHighTIng: Projektkoordination, Coaching, BoosterParents | www.aachen.ihk.de

RWTH Aachen Gründerzentrum – Das Gründerzentrum der RWTH Aachen versteht sich als erste Anlaufstelle für Gründungsinteressierte und Gründer aus der Hochschule. Es bündelt die Förderung von technologieorientierten Gründungen in der Region Aachen. Das Gründerzentrum wurde im Jahr 2000 von der RWTH, der IHK Aachen und den Sparkassen als Teil der GründerRegion Aachen ins Leben gerufen. Seit 2003 ist es unter Leitung von Prof. Dr. Malte Brettel dem Lehrstuhl WIN angegliedert. Die Aktivitäten des Gründerzentrums stellen ein umfassendes Angebot für alle Phasen des Gründungsvorhabens sicher – von der Mobilisierung, über die Qualifizierung und die Beratung. Darüber hinaus hat das Gründerzentrum in den vergangenen Jahren auch ein Netzwerk an Branchen- und Technologieexperten aufgebaut, auf das die Gründer zugreifen können. Zuständigkeit in AixHighTIng: Coaching www.gruenderzentrum.rwth-aachen.de

Stadt Aachen Fachbereich Wirtschaftsförderung / Europäische Angelegenheiten
Der Fachbereich Wirtschaftsförderung/Europäische Angelegenheiten der Stadt Aachen fördert Unternehmen auf vielfältige Weise, um An- und Umsiedlungen sowie Neugründungen zu erleichtern. Unter anderem wirkt die Wirtschaftsförderung als Lotse durch die Behörden, bearbeitet Fragen zu Genehmigungen, Steuern und Recht und unterstützt bei Problemen mit der Gewerbemeldung oder umweltrechtlichen Fragen. Die Wirtschaftsförderung fungiert auch als Ansprechpartner für Fragen der Unternehmen zu Wohnraum und geeigneten Schulen. Zuständigkeit in AixHighTIng: Train the Trainer | www.aachen.de

TAE – Technikagentur Euskirchen – Die Technik-Agentur Euskirchen GmbH (TAE) wurde im Jahr 1995 gegründet und hat ihren Sitz im Technikzentrum des Berufsbildungszentrums Euskirchen (BZE). Innovationsförderung und Technologietransfer sind die Schwerpunkte der vielfältigen Aktivitäten der TAE. Zur Unterstützung der kleinen und mittleren Unternehmen in der Region und zur Stärkung der Wirtschaftsstruktur bietet die TAE verschiedene Dienstleistungen an. Dabei stehen aktuelle technologische Entwicklungen und Erfordernisse des Marktes im Vordergrund. Klimaschutz und die effiziente Nutzung von Energie und Ressourcen sowie die Verwendung Erneuerbarer Energie sind richtungsweisende Themen der Arbeit der TAE. Zuständigkeit in AixHighTIng: Qualifizierungen | www.tae-gmbh.de

Wissenschaftliche Projektbegleitung: Dr. Kerstin Burmeister | www.kerstin-burmeister.de



Ein Projekt der GründerRegion getragen von den Projektpartnern

GRÜNDER
REGION
AACHEN



AixHighTIng

AGIT
Gründen. Ansiedeln. Fördern.

RWTHAACHEN
UNIVERSITY

stadt aachen

Industrie- und Handelskammer
Aachen



Gefördert durch

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Ziel2.NRW

Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung