# ALLES AUF ANFANG – STARTEN MIT 50+

Portraits von Gründerinnen und Gründern in der zweiten Erwerbslebenshälfte aus Rheinland-Pfalz

RheinlandPfalz

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau
Rheinland-Pfalz

# VORWORT

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

immer häufiger sind Gründerinnen und Gründer um die 50 Jahre alt, wenn sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Es handelt sich vielfach um Gründungen, die aus der Arbeitslosigkeit oder aus der Bedrohung durch Arbeitslosigkeit heraus angegangen werden. Dazu kommen jedoch auch Gründungen von Menschen, die sich unabhängig von dieser Situation bereits mit dem Gedanken der Selbstständigkeit befasst haben. Für einige ist die Gründung eines eigenen Unternehmens die Erfüllung eines Wunsches nach Selbstbestimmung, für andere eine zweite Karriere oder eine neue berufliche Herausforderung. Unter den Gründerinnen um die 50 sind viele Frauen, oft auch mit Hochschulabschluss, die nach einer längeren Familienphase keinen (Wieder-)Einstieg in eine angestellte Tätigkeit finden und sich selbstständig machen, um den Weg ins Arbeitsleben zu finden.

Und schließlich macht sich auch die demographische Entwicklung unserer Gesellschaft bemerkbar: Die geburtenstarken Jahrgänge kommen in die Fünfziger. Gleichzeitig geht die Zahl der Geburten zurück. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass

immer mehr Gründerinnen und Gründer zur Gruppe ‚50+' gehören.

Gründerinnen und Gründer um die 50 verfügen über den Vorteil der Lebenserfahrung. Typisch sind auch Planungs- und Führungserfahrung durch Berufstätigkeit und, insbesondere bei Frauen, durch die Familienarbeit. Diese Gründerinnen und Gründer haben in der Regel eine realistische Risikoeinschätzung und Erfahrungen damit, Verantwortung zu tragen. Einen weiteren Vorteil bieten langjährige Berufserfahrungen und bereits bestehende Kontakte zu potenziellen Kunden. Und schließlich fällt auch die Startfinanzierung leichter, wenn man auf gespartes Eigenkapital zurückgreifen oder Sicherheiten bieten kann.

Zum Anderen ist es jedoch nicht immer leicht, von der Rolle des Angestellten in die der Unternehmerin oder des Unternehmers zu wechseln, fehlendes Wissen in einzelnen Bereichen nachzuholen und die Banken davon zu überzeugen, dass auch eine Gründung, die im Alter um die 50 gestartet wird, gute Aussichten auf Erfolg hat.

Die vorliegende Broschüre zeichnet Beispiele von rheinland-pfälzischen Unternehmensgründern und -gründerinnen nach, die aus unterschiedlichen Motiven den Start in die Selbstständigkeit gewagt und erfolgreich umgesetzt haben. Die Berichte bieten ein sehr lebendiges Bild vom Einstieg in einen neuen Lebensabschnitt. Ich würde mich freuen, wenn sie denjenigen Mut machen, die sich mit dem Gedanken an ‚Starten mit 50+' tragen.

Darüber hinaus empfehle ich auch diesen Gründerinnen und Gründern: Nutzen Sie die vielfältigen Informations- und Beratungsangebote für Existenzgründer in Rheinland-Pfalz! Machen Sie sich mit den Möglichkeiten finanzieller Förderung vertraut, um sich den Start in die Selbstständigkeit zu erleichtern!

**Hendrik Hering**
Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz

# INHALTSVERZEICHNIS


**VORWORT** S. 01

**INHALTSVERZEICHNIS** S. 02-03

**EINLEITENDER AUFSATZ** S. 04-09

Alles auf Anfang – starten mit 50+

**GRÜNDERINNEN UND GRÜNDER** S. 10-51

Sieben Portraits von Gründerinnen und Gründern in der zweiten Erwerbslebenshälfte aus Rheinland-Pfalz

**QUELLEN UND IMPRESSUM** S. 52-53

S.10-15

**Traum sucht Raum**
Dagmar Lorenz,
Romantik Hotel
Sanct Peter,
Bad Neuenahr-Ahrweiler

S.16-21

**Zweiter Start, zweite Chance**
Peter Hartmuth,
P.H. Wintergarten I Sonnenschutz I Faltanlagen,
Pirmasens

S.22-27

**Aus der Wissenschaft in die Wirtschaft**
Prof. Dr. Alfred Maelicke,
Galantos Pharma GmbH,
Mainz

S.28-33

**Frauenpower in einer Männerdomäne**
Dr. Hedwig Tuss,
HT-CON Unternehmerberatung,
Vallendar

S.34-39

**Jetzt oder Nie**
Dr. Günter Zimmer,
Reinhard Kober &
KIBO-Kunststoffe
Dr. Zimmer & Kober GmbH
& Co. KG,
Kirchheimbolanden

S.40-45

**Vom Erfinder zum Berater**
Bruno Weiler,
GfA-Gesellschaft für
Automotivtechnik mbH,
Mehren

S.46-51

**Mit Ausdauer zum Lebenswerk**
Peter-Werner Landry,
Barbarossa Bäckerei
GmbH & Co. KG,
Kaiserslautern

# ALLES AUF ANFANG – STARTEN MIT 50+

*Nach wie vor wird in der Gesellschaft Jungsein zu weiten Teilen mit Innovationsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft gleichgesetzt. Älteren werden dagegen – mehr oder weniger offen – Leistungsdefizite unterstellt. Untersuchungen dagegen kommen bereits seit langem zu anderen Ergebnissen: Das kalendarische Alter ist nicht maßgeblich für das Leistungsvermögen – ältere Personen sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig. Ein Umdenken ist also gefragt, dies umso mehr, da es sich die deutsche Wirtschaft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Zukunft nicht leisten kann, auf die Potenziale älterer Erwerbstätiger zu verzichten. Es gilt, die Fähigkeiten und die Erfahrungen Älterer stärker als bisher zu nutzen. Dies zum einen bei älteren Personen in abhängiger Beschäftigung und zum anderen im Hinblick auf ein noch nicht ausreichend ausgeschöpftes Potenzial an Gründerinnen und Gründern. In Zukunft wird es von wesentlicher Bedeutung sein, eine ausreichende Anzahl neuer Unternehmen zu gewährleisten und von deren positiven dynamischen Effekten zu profitieren. Dazu wird es auch notwendig sein, ältere Personen jenseits der 50 für Existenzgründungen zu sensibilisieren, zu motivieren und sie bei ihrem Vorhaben zu unterstützen.*

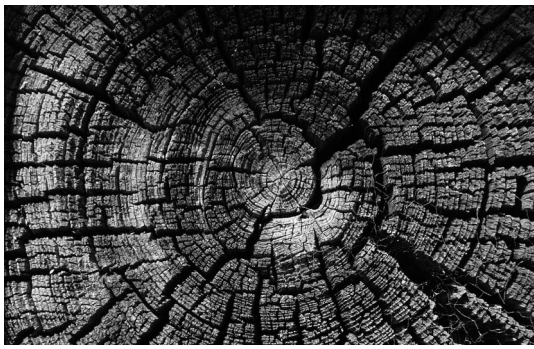
## I. Demografischer Wandel als Herausforderung für die gründungsbezogene Wirtschaftspolitik

In den kommenden Jahrzehnten wird die Bevölkerung in Deutschland zunächst altern und schließlich drastisch schrumpfen. Der demografische Wandel hat dabei Auswirkungen auf viele Bereiche, wie z.B. die öffentlichen Kassen und sozialen Sicherungssysteme, aber insbesondere auch auf die Wirtschaft. Neben den Herausforderungen einer alternden Belegschaft bzw. dem Mangel an nachwachsenden qualifizierten Arbeitskräften, stellt sich in Zukunft die Frage nach der Entwicklung des Unternehmensbestandes und dessen Erneuerung durch Existenzgründungen. Wenn die heutigen Gegebenheiten unverändert in die Zukunft fortgeschrieben werden, wird der demografische Wandel nach Berechnungen der KfW Mittelstandsbank zu einem Rückgang der Anzahl der Existenzgründungen bis 2050 führen. Die KfW-Untersuchung belegt, dass die höchste Gründungsneigung in den Jahren zwischen 20 und 39 zu verzeichnen ist. Die Bereitschaft älterer Personen ab 50 Jahren, ein neues Unternehmen zu gründen oder im Zuge einer Unternehmensnachfolge ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen, ist dagegen geringer. Gerade diese Altersgruppe wird aber in Zukunft einen weitaus größeren Anteil an der Bevölkerung ausmachen als heute.

## II. Hoffnungsträger Existenzgründungen 50+

Um den zu erwartenden Rückgang bei den Unternehmensgründungen zu mindern und die Nachfolge bestehender Unternehmen auch in Zukunft zu sichern, gilt es bislang unausgeschöpfte Gründungspotenziale verschiedener Gruppen der Erwerbsbevölkerung für Gründungen zu sensibilisieren und zu motivieren. Als ein wichtiger Hoffnungsträger gelten hier – neben Gründungen durch Frauen sowie Migrantinnen und Migranten – auch Gründerinnen und Gründer 50+. Dabei ist es keineswegs so, dass es sich bei der Gruppe 50+ um ein Teilsegment des Gründungsgeschehens handelt, das hinsichtlich sei-

ner Größenordnung zu vernachlässigen ist. Schon heute erfolgen nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) in Rheinland-Pfalz rund 5.000 Existenzgründungen jährlich durch Personen, die 50 Jahre und älter sind – das sind derzeit immerhin rund 20% aller rheinland-pfälzischen Existenzgründungen. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass sich der Anteil der Gründerinnen und Gründer 50+ weiter erhöhen wird. Die geburtenstarken Jahrgänge kommen nämlich in die Fünfziger, gleichzeitig geht die Anzahl der Geburten zurück und damit steigt der Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung. Dadurch ist allein schon statistisch zu erwarten, dass sich – selbst bei gleich bleibender Gründungsneigung – die Anzahl der über 50-Jährigen unter den Gründerinnen und Gründern erhöhen wird. Doch diese Einflussfaktoren auf die Erhöhung der Anzahl der Gründerinnen und Gründer 50+ werden vermutlich nicht ausreichen, um eine gesamtwirtschaftlich notwendige Anzahl an Existenzgründungen und die mit diesen verbundenen positiven Effekten hinsichtlich der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sicherzustellen. Daher erscheint es notwendig und sinnvoll, die Gründungsneigung von Gründerinnen und Gründern 50+ zu stärken. Die Rahmenbedingungen zur Erreichung dieses Ziels sind durchaus gegeben: Die durchschnittliche Lebenserwartung verlängert sich zunehmend und die heute 50-, 60- oder 70-Jährigen sehen nicht nur jünger aus, sie sind auch im Durchschnitt gesünder und leistungsfähiger als ihre Gleichaltrigen noch vor wenigen Jahrzehnten. Daher sind Ältere in der Regel vital und willens genug für einen beruflichen Neustart – auch als Unternehmerin oder Unternehmer. In den USA ist die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen heute schon diejenige, welche die meisten Gründerinnen und Gründer stellt. Auch im Bereich der Kompetenzen können sich die Startbedingungen von älteren Gründerinnen und Gründern sehen



**Vorteil Erfahrung – was ältere Gründerinnen und Gründer den Jüngeren voraushaben**

*In vielen Fällen verfügen ältere Gründerinnen und Gründer häufig über eine ganze Reihe von Startvorteilen:*

- Lebenserfahrung
- Langjährige Berufserfahrung
- Umfangreiche Branchenkenntnisse
- Vielfältige Kontakte zu potenziellen Kundinnen und Kunden
- Detaillierte Fachkenntnisse
- Erfahrung in der Arbeitsorganisation
- Planungs- und Führungserfahrung durch Berufstätigkeit und Familienarbeit
- Ausstattung mit eigenen finanziellen Mitteln

*Häufig verfügen ältere Gründerinnen und Gründer über gründungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale in stärkerem Ausmaß als Jüngere:*

- Selbstsicherheit
- Realistische Risikoeinschätzung
- Erfahrungen damit, Verantwortung zu tragen
- Menschenkenntnis
- Sicheres Urteilsvermögen
- Kommunikations- und Teamfähigkeit

lassen. Ihre größere Erfahrung in der Arbeitsorganisation, ihre Kommunikations- und Teamfähigkeit und vor allem ihre Lebenserfahrung schlagen sich häufig in einer zielgerichteten Vorgehensweise und realistischen Einschätzung der Gegebenheiten in den verschiedenen Gründungsphasen nieder. Oftmals haben ältere Gründerinnen und Gründer in ihren vorherigen Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum ein ‚gutes Bauchgefühl' entwickelt, von dem sie auch als selbstständige/-r Unternehmerin oder Unternehmer profitieren können. Gleichzeitig schätzen Ältere aufgrund ihrer Erfahrung Risiken oft angemessener ein als jüngere Gründerinnen und Gründer. Für eine Existenzgründung können Ältere darüber hinaus vielfach das im Beruf erworbene Netzwerk nutzen, um Kunden und Partner zu gewinnen. Durch ihre langjährige Berufserfahrung und die damit oftmals erworbenen tiefen Fach- und Branchenkenntnisse haben sie Einblick in mögliche Marktnischen, in denen sie Produkte oder Dienstleistungen mit besonderem Wettbewerbsvorteil anbieten können.

## III. Gründungsmotive

Warum wagen Menschen mit 50 Jahren und mehr einen beruflichen Neubeginn als Existenzgründerin oder Existenzgründer? Die Bandbreite möglicher Motive ist groß und in aller Regel treten die verschiedenen Motive nicht scharf getrennt voneinander auf. Ältere Personen unterscheiden sich dabei in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung nicht von Jüngeren. Bei beiden Gruppen existieren sowohl Gründungsmotive, die den sog. Gelegenheitsgründungen (‚Opportunity-Gründungen') als auch den sog. Verlegenheitsgründungen (‚Necessity-Gründungen') zuzurechnen sind. Bei der erstgenannten Motivgruppe sind die Selbstverwirklichung und die Realisierung einer Geschäftsidee ausschlaggebend; bei der zweitgenannten sind häufig mangelnde Erwerbsalternativen oder Arbeitslosigkeit die Treiber.

### Fokus ‚Gelegenheitsgründungen': Neue berufliche Perspektive in der zweiten Erwerbslebenshälfte

Ein großer Teil der Gründerinnen und Gründer 50+ kann auf eine lange Zeit in abhängiger Beschäftigung, z.T. auch in leitenden Positionen, zurückblicken. Die Motivation zur Gründung eines eigenen Unternehmens basiert bei diesen Gründerinnen und Gründern häufig auf dem Wunsch, die eigene Chefin oder der eigene Chef zu sein, Visionen zu verwirklichen und eigene Ideen umzusetzen, ohne dass sie dabei von anderen Hemmnisse und Regulierungen erfahren. Auch der Wille, es besser oder anders als in der Anstellung zu machen, motiviert diese Gruppe zur Unternehmensgründung. Für die zweite Erwerbslebenshälfte suchen diese Gründerinnen und Gründer eine neue berufliche Perspektive mit Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheiten, die ihnen aus ihrer Sicht eine angestellte Tätigkeit nicht mehr bieten kann.

### Fokus ‚Verlegenheitsgründungen': Gründen statt Arbeitslosigkeit

Zahlreiche Gründerinnen und Gründer aus der Altersgruppe 50+ machen sich deshalb unternehmerisch selbstständig, weil ihnen Arbeitslosigkeit – oft nach vielen Jahren Betriebszugehörigkeit – droht oder sie keine Chance mehr sehen, nach längerer Erwerbslosigkeit wieder eine angestellte Beschäftigung zu finden. Auch Frauen – häufig hoch qualifiziert – nutzen nach einer längeren Familienphase die Selbstständigkeit als Erwerbsalternative, weil sie keine angemessene Anstellung mehr finden und über die berufliche Selbstständigkeit den Weg zurück ins Arbeitsleben finden wollen.

## IV. Besondere Herausforderungen für Existenzgründerinnen und Existenzgründer 50+

Der späte Start in die berufliche Selbstständigkeit ist mit einer Reihe besonderer Herausforderungen verbunden. Mit diesen bewusst umzugehen, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

**Überholtes Altersbild von Gründerinnen und Gründern 50+**

Gründerinnen und Gründern jenseits der 50 müssen immer noch gegen das bei manchem verbreitete Bild ankämpfen, nach dem ältere Menschen als weniger leistungsfähig gelten. Diese Anschauung ist wissenschaftlich längst überholt, denn Ältere verfügen über zahlreiche Startvorteile gegenüber Jüngeren, die insbesondere in ihrer größeren Erfahrung begründet liegen. Dieser Erfahrungsvorteil lässt sich insbesondere in den Branchen nutzen, die nicht durch ein jugendliches Image und junge Zielgruppen dominiert werden. Insbesondere Gründungen, die den Schwerpunkt ihrer zukünftigen Klientel bei einer reiferen Zielgruppe haben, können den Erfahrungsvorteil und die höhere Sensibilität bei der Kundenansprache von älteren Zielgruppen für sich kapitalisieren. Auch bei Beratungsdienstleistungen kann der Erfahrungsvorteil die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit deutlich erhöhen.

**Veränderte Rolle als Unternehmerin oder Unternehmer**

Der Wechsel in die berufliche Selbstständigkeit ist mehr als ein Jobwechsel, es ist der Wechsel in eine neue Lebensform. Existenzgründerinnen und Existenzgründer erledigen in der Regel zunächst einmal alle Aufgaben selbst. Für Personen, die jahrelang als Angestellte – und das oft sogar in Führungspositionen – tätig waren, kann es zu einer besonderen Herausforderung werden, als ‚Ein-Frau-Unternehmen' bzw. ‚Ein-Mann-Unternehmen' für ein vielfältiges

**Tipps für ältere Existenzgründerinnen und Existenzgründer**

- **Kritischer Selbstcheck:**
Versuchen Sie, so genau wie möglich festzustellen, warum Sie sich selbstständig machen möchten und ob Sie tatsächlich das ‚Zeug' zur Unternehmerin oder zum Unternehmer haben. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und sprechen Sie zum Beispiel mit Existenzgründungsberaterinnen und -beratern der Kammern, mit anderen Selbstständigen, mit ehemaligen Kollegen sowie mit Familienangehörigen und Freunden, um Ihr Selbstbild durch deren Fremdbild zu ergänzen.

- **Gründungs-Know-how:**
Nutzen Sie Weiterbildungsangebote, bspw. bei den Kammern und Wirtschaftsförderern, um sich das Handwerkszeug zur Erstellung eines Business-Plans und die kaufmännischen Grundlagen anzueignen. Auch für die besonderen Herausforderungen beim Start, wie z.B. die Kundenakquisition und das Marketing, stehen vielfältige Unterstützungsangebote – zum Teil gefördert – zur Verfügung.

- **Gründungsfinanzierung:**
Hier sollten gerade ältere Antragsteller Überzeugungsarbeit leisten und bereits in ihrer Umsatz- und Ertragsvorschau die vollständige Rückzahlung der Kreditmittel im Zeitverlauf dokumentieren. Bei fehlenden Sicherheiten, aber überzeugendem Konzept, helfen z. B. die Bürgschaftsbanken bei der Gründungsfinanzierung.

- **Unternehmensnachfolge:**
Ältere Existenzgründerinnen und Existenzgründer sollten sich von Beginn an Gedanken dazu machen, welche Vorstellungen sie zur Unternehmensnachfolge haben. Eine frühzeitige Regelung erhöht die Chancen bei der Gründungsfinanzierung. Manchmal kann die Einbindung eines jüngeren Partners oder einer Partnerin eine Lösung sein.

- **Alterssicherung:**
Prüfen Sie, ob es sich lohnt, weiterhin freiwillig Beiträge zu zahlen. Die Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung deckt allerdings für Selbstständige normalerweise nur eine Grundversorgung ab. Maßnahmen zur Zusatzabsicherung sind daher meist notwendig.

Spektrum an Aufgaben zeitgleich in einer Person zuständig zu sein. Dazu kommt die Umstellung, dass die Gründerinnen und Gründer nicht mehr den Arbeitgeber repräsentieren, sondern sich selbst und ihr Unternehmen nach außen ‚verkaufen' müssen. Langjährig antrainierte Muster als Angestellte können dabei gerade in der Anfangsphase die Kundenakquisition erschweren. Zudem ist es für ältere Existenzgründerinnen und Existenzgründer oft eine neue Erfahrung, plötzlich wieder ein ‚no-name' zu sein und sich die Reputation quasi wieder von Null an aufbauen zu müssen. Für Gründerinnen und Gründer kann es eine herbe Enttäuschung sein, wenn sie feststellen, dass ihnen nicht mehr das aus der Angestelltentätigkeit gewohnte Interesse entgegengebracht wird und sie erkennen müssen, dass dieses zuvor nur zu einem kleinen Teil ihrer Person gegolten hat und zu einem großen Teil ihrer früheren Funktion. Problematisch für Gründerinnen und Gründer kann darüber hinaus eine mögliche Vereinzelung bei und nach der Gründung sein. Nach einer längeren Tätigkeit als Angestellte oder Angestellter ist es oft nicht leicht, ohne den Kontakt zu Kollegen und ohne die Infrastruktur eines Unternehmens auszukommen. Wichtig ist auch, dass ältere Gründerinnen und Gründer das eigene Kräftepotenzial realistisch einschätzen und gleichzeitig die psychischen und physischen Anforderungen bei einer unternehmerischen Selbstständigkeit (körperliche Fitness, geistige Fitness, nicht krank werden dürfen) nicht unterschätzen. Die Selbstständigkeit verändert nicht nur den Alltag des Gründers oder der Gründerin, sondern häufig auch den der gesamten Familie. Die Neuunternehmerinnen und -unternehmer sind auf sich selbst gestellt und müssen sich tagtäglich exponieren, um am Markt zu bestehen und ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Der Rückhalt der Familie, insbesondere in den kritischen Zeiten der Anfangsphase, ist von zentraler Bedeutung. Älteren Gründerinnen und Gründern bietet sich oftmals größerer Gestaltungsspielraum, weil bspw. die zu versorgenden Kinder aus dem Haus sind. Andererseits schildern gerade Ältere, dass ihnen die Umstellung, von einem durch das angestellte Berufsleben geschaffenen Lebensstandard auf die finanziellen Unsicherheiten bei einer Gründung, besonders schwer fällt.

**Viel Berufs- und Branchenerfahrung, fehlendes Gründungs-Know-how**

Für eine erfolgreiche Existenzgründung braucht es – über die fachliche Erfahrung hinaus – spezielles Know-how. Gründerinnen und Gründer mit langjähriger Angestelltenerfahrung kennen meist ihren Markt und wissen, wie sie mit ihren Kunden umzugehen haben. Was häufig noch ergänzt werden muss, ist das breit gefächerte Gründungs-Know-how in allen wichtigen Bereichen der Unternehmensplanung und -führung. An dieser Stelle ist es für Gründungswillige wichtig, sich gezielt zu qualifizieren, damit die kaufmännische Grundlage für die zukünftige Unternehmung nicht zu kurz kommt. Gerade Ältere sollten über ihren großen fachlichen Erfahrungsfundus bestehende gründungsspezifische Wissensdefizite nicht vergessen. Ist Sich-Qualifizieren ein Erfolgsfaktor, so ist Delegieren ein weiterer. Nicht alles sollten Gründerinnen und Gründer selbst tun, sondern sich auf ihre geschäftsrelevanten Kernkompetenzen konzentrieren. Selbst die beste Fortbildung ersetzt bei der Gründung nicht den Steuerberater oder den Juristen des Vertrauens.

**Gründungsfinanzierung mit Hindernissen**

Existenzgründerinnen und Existenzgründer 50+ berichten, dass sie bei Banken nicht selten auf besondere Skepsis stoßen, da die Kreditinstitute bei der Darlehensvergabe an Ältere, mehr oder weniger offen ausgesprochen, höhere Risiken unterstellen. Umso wichtiger ist eine solide Vorbereitung. Die

Gründerinnen und Gründer müssen ihre Hausbank durch sicheres Auftreten, ihre Kompetenzen und vor allem durch ein überzeugendes Geschäftskonzept für ihr Gründungsvorhaben gewinnen. Nur dann wird die Bank bereit sein, das Vorhaben mit finanziellen Mitteln zu unterstützen bzw. öffentliche Förderdarlehen zu beantragen. Für ältere Existenzgründerinnen und Existenzgründer kommt häufig die Laufzeitproblematik hinzu. Darlehen sind nicht selten mit Laufzeiten bis zu 20 Jahren ausgestattet. Viele Banken befürchten, dass die ‚aktive Zeit' zur Rückzahlung der Kredite zu kurz sein wird. In diesen Zusammenhang sind auch die Erfahrungen von Existenzgründerinnen und Existenzgründern 50+ einzuordnen, bei denen Banken bereits nach Nachfolgeplänen fragen, bevor sie überhaupt in Kreditverhandlungen treten. Es empfiehlt sich, seitens der Gründerinnen und Gründer diese Problematik offen anzusprechen und proaktiv die eigenen Lösungsvorstellungen zu präsentieren. Auch für bestehende Versorgungslücken muss möglicherweise Vorsorge getroffen werden, bevor die Finanzierung gesichert werden kann.

## V. Sieben Beispiele Gründen 50+

Im Folgenden stellt diese Publikation in sieben Portraits Gründerinnen und Gründer aus Rheinland-Pfalz vor, die in der zweiten Erwerbslebenshälfte mit einem eigenen Unternehmen gestartet sind. Die Beispiele zeigen unterschiedliche Biographien, Motivationen und Konstellationen. Gemeinsam ist diesen Geschichten von Menschen, die eine Wende jenseits der 50 gewagt haben: Sie bereuen diesen Schritt nicht und möchten anderen Gründerinnen und Gründern 50+ mit ihrem Beispiel Mut machen.

*(Verwendete Quellen siehe Seite 52)*

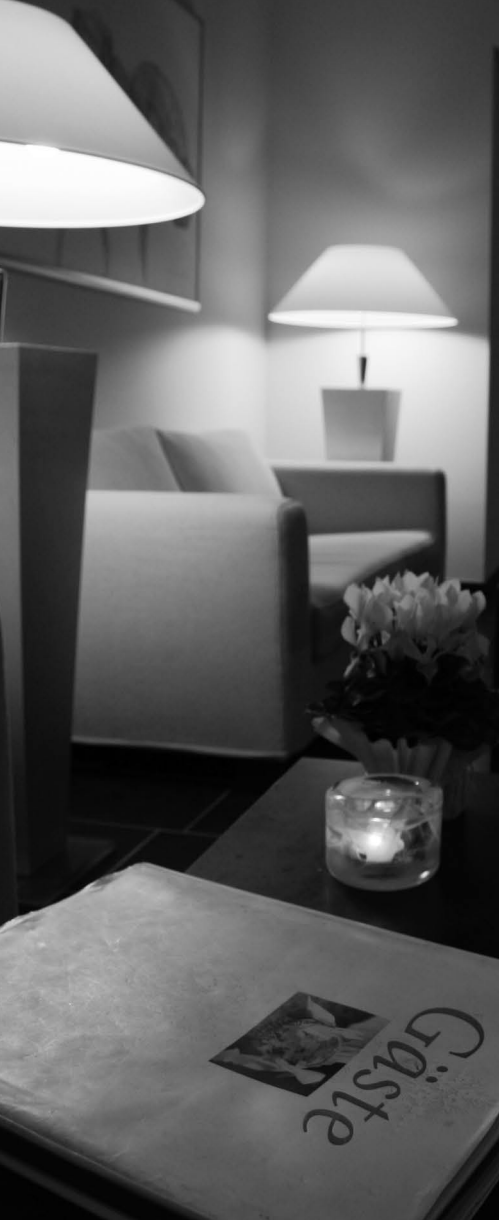
**Mehr Informationen zum Thema**

***Broschüren/Infoblätter***

- BMWi Gründerzeiten Nr. 52, Thema: Existenzgründungen durch Ältere

***Internet***

- Gründungsoffensive des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz (MWVLW) mit Schwerpunktthema 2007 ‚Starten mit 50+': **www.mwvlw.rlp.de**
- Informationen zur Gründungsfinanzierung in Rheinland-Pfalz durch die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH: **www.isb.rlp.de**
- Initiative ‚Erfahrung ist Zukunft' der Bundesregierung: **www.erfahrung-ist-zukunft.de**
- Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) Perspektive 50plus: **www.perspektive50plus.de**
- Unternehmertipps.de – Informationsangebot für Existenzgründerinnen und -gründer sowie junge Unternehmerinnen und Unternehmer: **www.unternehmertipps.de**
- Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie: **www.existenzgruender.de**
- Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie: **www.bmwi.de**
- Informationen zur Gründungsfinanzierung auf Bundesebene durch die KfW Mittelstandsbank: **www.kfw-mittelstandsbank.de**
- Informationen über die Gründung aus der Arbeitslosigkeit und Möglichkeiten der Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit: **www.arbeitsagentur.de**
- Bundesweite Gründerinnenagentur (bga) mit Schwerpunktthema 12/2006 – Existenzgründung mit Erfahrung und Erfolg: **www.gruenderinnenagentur.de**




**Die Gründerin:**
Dagmar Lorenz
**Alter bei der Gründung:**
51
**Gründungsjahr:**
2004
**Branche:**
Hotel- und Gaststättengewerbe
**Unternehmen:**
Romantik Hotel Sanct Peter
Walporzheimer Straße 118
53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
**Kontakt:**
Tel.: 02641/90 50 30
E-Mail: info@hotel-sanctpeter.de
**Internet:**
www.hotel-sanctpeter.de

» Dagmar Lorenz

# TRAUM SUCHT RAUM

Ihren Beruf als Hotelfachfrau hat Dagmar Lorenz immer mit viel Herzblut ausgeübt. Doch nach 15 Jahren in der Hotel- und Gastronomiebranche – zuletzt war sie als Hoteldirektorin eines 75-Betten Hotels tätig – suchte sie für sich nach neuen beruflichen Perspektiven. Diese fand sie zunächst in der Kurverwaltung im Oberbergischen, wo sie als Kurdirektorin für das Wohl von jährlich rund 200.000 Gästen verantwortlich war. „Aber irgendwann hat mir das nicht mehr die Erfüllung gebracht. Ich vermisste in der Verwaltung den direkten Kontakt zu den Menschen“, so Dagmar Lorenz im Rückblick auf dieses Kapitel ihres Berufsweges. Zu dem Wunsch, sich wieder persönlich den Gästen zu widmen, kam zunehmend die Frage aus ihrem Umfeld, warum sie sich denn nicht endlich selbstständig mache, sie sei doch schließlich durch und durch eine Hoteliere. So gab Dagmar Lorenz schließlich ihre Tätigkeit als Kurdirektorin auf, um sich darüber klar zu werden, wie ihre Zukunft denn nun aussehen sollte. „Zu diesem Zeitpunkt wusste ich noch nicht, dass ich tatsächlich ein Hotel eröffnen will. Aber ein Prozess des intensiven Nachdenkens und In-mich-gehens war angestoßen, und so entwickelte sich Stück für Stück die Vision vom meinem eigenen Hotel“, erinnert sich Dagmar Lorenz.

## DIE AUSGANGSSITUATION

Der Gedanke, die eigene Chefin zu sein und der Wunsch, die eigenen Ideen umzusetzen, ohne dies als Angestellte mit einem Hoteleigentümer besprechen zu müssen, waren für Dagmar Lorenz schon immer spürbar. „Ich hatte nur früher einfach nicht den Mut, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Wahrscheinlich musste ich erst 51 Jahre alt werden, um dahin zu kommen“, ist Dagmar Lorenz heute überzeugt.

Die Idee, sich mit einem eigenen Hotel selbstständig zu machen, kam ihr 2001 und ließ sie dann nicht mehr los. Doch ohne fachmännische Unterstützung wollte sie diesen Weg nicht gehen. Sie entschied sich, zunächst ein Existenzgründungsseminar der Beratungsstelle Frau und Beruf im Oberbergischen zu besuchen und blieb auch dabei ihrem Motto ‚Wenn, dann richtig‘ treu. Zweimal in der Woche über einen Zeitraum von zweieinhalb Monaten wurden sie und andere gründungsinteressierte Frauen von der Ideengenerierung bis zur Erstellung eines Business-Plans von Expertinnen und Experten begleitet und unterstützt. „Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater, Psychologen und Werbefachleute haben uns hervorragend – und für uns kostenlos – beraten und geschult“, so Dagmar Lorenz. Noch heute, so sagt sie, ist sie diesen Menschen dankbar, denn sie hätten ihr geholfen, bei aller Begeisterung für die Umsetzung ihres Lebenstraums realistisch mit den eigenen Ideen und Visionen umzugehen. „Von einem Pferd, das hinkt, muss man auch wieder absteigen. Diese Art zu denken und die Fähigkeit zu erkennen, welche Visionen sich realisieren lassen und welche nicht, hat mich letztendlich dahin gebracht, wo ich heute stehe“, ist sich die Hotelbesitzerin sicher.

Als Dagmar Lorenz die 100 Jahre alte Gründerzeitvilla ‚Köddermann‘ in Walporzheim nahe des Erholungsgebiets Bad Neuenahr-Ahrweiler 2002 zum ersten Mal sah, war es, wie sie sagt, Liebe auf den ersten Blick. Die Villa wurde von der seit 400 Jahren im Ahrtal ansässigen Weingutsfamilie Brogsitter zur Verpachtung angeboten. Die Familie führt in unmittelbarer Nähe das Romantik Restaurant Sanct Peter – als eines der 100 besten Restaurants Deutschlands eine edle Adresse. Als Dagmar Lorenz Joachim Brogsitter das Konzept ‚ihres‘ Hotels vorstellte, wurde beiden schnell klar, dass sie die gleichen Vorstellungen und Ansprüche an Gastronomiequalität und Serviceorientierung haben. Beste Voraussetzungen also für eine erfolgreiche Symbiose zwischen Restaurant und Hotel. Schnell reifte der Plan, den Gästen des Brogsitter-Restaurants mit dem zukünftigen Hotel von Dagmar Lorenz vor Ort ein stilvolles Übernachtungsambiente zu bieten und den Hotelgästen von Frau Lorenz wiederum die Möglichkeit zu geben, sich in einem im wahrsten Sinne des Wortes ausgezeichneten Gourmetrestaurant verwöhnen zu lassen. Eine – wie es im Managersprachschatz heißt – Win-win-Situation, oder aber, wie es Dagmar Lorenz ausdrückt: „Das passt einfach – eine tolle Kombination.“

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

Damit der Traum vom eigenen Hotel kein Luftschloss blieb, musste zunächst die Finanzierung des Vorhabens gestemmt werden. „Ich hätte niemals soviel Geld in diese Villa investiert, wenn ich nicht das Unternehmen Brogsitter von Anfang an als starken Partner an meiner Seite gehabt hätte,“, erinnert sich die Hotelbesitzerin, „denn das war für mich auch ein Garant, dass wir die Gästeklientel bekommen, die ich mir für unser Haus vorgestellt hatte.“ Die Komplettrenovierung der Gründerzeitvilla und die Einrichtung als Hotel teilten sich die beiden Partner. Auch bei der Beschaffung der

notwendigen Mittel konnte Dagmar Lorenz von der Partnerschaft mit dem in der Region etablierten und erfolgreichen Unternehmen Brogsitter als Starthilfe profitieren. „Der Name Brogsitter war für mich Goldwert. Auch bei den Banken in der Region hatte ich damit einen Türöffner par excellence. Es hätte wenig Sinn gemacht, zu einer nicht regional ansässigen Bank zu gehen, die die Reputation des Unternehmens Brogsitter nicht gekannt hätte“, ist Dagmar Lorenz überzeugt. Die erforderlichen finanziellen Eigen- und Fremdmittel und die finanzielle Förderung zeigten sich als das eine, die fundierte Beratung von Fachleuten als das andere Erfolgsgeheimnis für eine Gründung nach Plan. Auch während der Gründungsphase nahm Dagmar Lorenz regelmäßig professionelle Hilfe von Beratern und Beraterinnen in Anspruch. Von Anfang an hatte sie einen spezialisierten Betriebsberater für Hotelbetriebe und eine Steuerberaterin ihres Vertrauens an ihrer Seite. Gezielt gesucht hat Dagmar Lorenz auch das Gespräch mit anderen, bereits erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern: „Ich habe alte Hasen angesprochen, die schon lange im Geschäft sind. Dort habe ich mir Rat geholt, welche Fallen ich auf jeden Fall meiden sollte. Aus diesem Erfahrungsschatz zu schöpfen hat mir beim Start als Unternehmerin sehr geholfen. Selber schuld, wer das als Jungunternehmerin nicht macht und nur um sich selbst kreist.“

Im Mai 2004 war es dann soweit: Dagmar Lorenz eröffnete ihr 17 Zimmer umfassendes Romantik Hotel unter dem Namen Sanct Peter. Sie erinnert sich gerne an die besonderen Momente ihrer Anfangszeit als Unternehmerin: „Nach der Übergabe des Hotelpachtvertrages durch Herrn Brogsitter stand ich im Garten und sagte mir, jetzt bist du Pächterin dieser wundervollen Villa – das war ein tolles Gefühl.“ Bei aller Begeisterung und den daraus erwachsenden Kräften blieb Dagmar Lorenz bei

„Vor der Gründung muss man eine Vision entwickeln und die eigenen Fähigkeiten und Stärken herausarbeiten. Dabei sollte man unbedingt auf den Rat von Experten zurückgreifen. Diese können einem knallhart mit Fakten belegen, ob und wie die Verwirklichung eines Traumes möglich ist oder nicht. Nur so wird aus einer Vision Realität mit kalkulierbarem Risiko.“

ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit nicht von der Erfahrung verschont, dass sie auch als eigene Chefin mit ihren Ressourcen haushalten muss, um auf Dauer erfolgreich und zufrieden zu bleiben. „Es hat einige Zeit gebraucht, bis ich erkannte, dass ich gewisse Dinge delegieren und mich auf meine Stärken konzentrieren sollte. Ich muss nicht morgens um 6.00 Uhr die Brötchen in den Backofen schieben. Meine Stärken sind woanders – meine Gäste möchten mich sehen und suchen das Gefühl, dass ich mich persönlich als ihre Gastgeberin um sie kümmere“, weiß Dagmar Lorenz heute. Besonderen Rückhalt bekam sie von ihrer Familie. Ihr Mann Karl-Heinz Lorenz – von Haus aus Regisseur und Kameramann und daher an hektische Sets und Situationen gewöhnt – stand ihr von Anfang an bei allen Turbulenzen mit Rat und Tat zur Seite. Er ist heute – auch wenn dies ursprünglich nicht so geplant war – eine wichtige Stütze im täglichen Hotelgeschäft.

Den Zeitpunkt ihrer Gründung – sie war damals 51 – sieht Dagmar Lorenz als genau richtig an. Sie ist überzeugt: „Mit 35 Jahren wäre ich noch nicht reif gewesen, das Risiko einer Selbstständigkeit einzugehen. Ich habe erst mit der Zeit gelernt, auf mein Bauchgefühl zu hören und Risiken richtig einzuschätzen. Man handelt überlegter, denn so viele Chancen für einen Neuanfang hat man mit 51 dann doch nicht mehr“, so die heute 53-jährige Hoteliere. Auch für ihre Rolle als Mutter sieht sie Vorteile darin, dass sie sich erst in der zweiten Berufshälfte selbstständig gemacht hat: „Als ich mit unserem Hotel gestartet bin, waren unsere beiden Söhne schon aus dem Haus. Das gab mir und meinem Mann eine ganz andere Freiheit, die Dinge anzugehen.“

## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Bereits im ersten Jahr nach der Gründung konnte Dagmar Lorenz eine Zimmerauslastung von 42% verbuchen. Die ersten Reservierungen wurden bereits getätigt, als die Renovierung des Hotels noch gar nicht abgeschlossen war. Hatte sie zum Zeitpunkt der Gründung vorsichtig mit nur einer Mitarbeiterin begonnen, so beschäftigt Dagmar Lorenz heute nach zwei Jahren bereits acht Arbeitnehmende, davon drei Auszubildende. Zu Anfang bestand die Gästeklientel überwiegend aus Gästen des Restaurants Brogsitter. „Doch heute“, verkündet Dagmar Lorenz stolz, „haben wir auch viele neue Gäste, die auf Empfehlung unserer Stammgäste kommen.“ Jeder vierte Gast hat schon mindestens fünf bis sechs Mal im Ahrtal die Gastfreundschaft von Frau Lorenz und ihrem Mann genossen. Die wachsende Zahl der Stammgäste und der persönlichen Empfehlungen ist für Dagmar Lorenz ein wichtiges Indiz dafür, dass ihre Vision eines stilvollen Hauses mit ganz persönlicher Note ganz und gar angenommen wird: „Das Ahrtal ist eine touristisch sehr gut erschlossene Region, da muss man schon ein bisschen anders sein, um auf sich aufmerksam zu machen“, so Dagmar Lorenz. Und wie gelingt ihr das? „Für uns machen die Details und die besonderen Gesten für unsere Gäste den Unterschied. Mit kleinen Aufmerksamkeiten auf den individuell gestalteten Zimmern, sei es mit frischen Blumen oder persönlich ausgesuchter Lektüre, geben wir unseren Gästen immer wieder das Gefühl, nach Hause zu kommen.“

Wie gut dieses Konzept bereits nach nur zwei Jahren aufgeht, zeigt ein Blick auf die Auslastungssituation des Romantik Hotels Sanct Peter. Allein im Zeitraum von Juli bis September 2006 konnten über 750 Zimmeranfragen für das zweite Halbjahr nicht angenommen werden, da das Hotel bereits kom-

plett ausgebucht war. Die Überlegung der Unternehmerin, um weitere acht Zimmer aufzustocken, wird daher immer realistischer. „Aber mehr Zimmer sollten es dann auch nicht mehr werden,“, so Dagmar Lorenz, „denn ich möchte den Anspruch meiner Gäste, jederzeit persönlich für sie da zu sein, auch noch in Zukunft erfüllen können.“

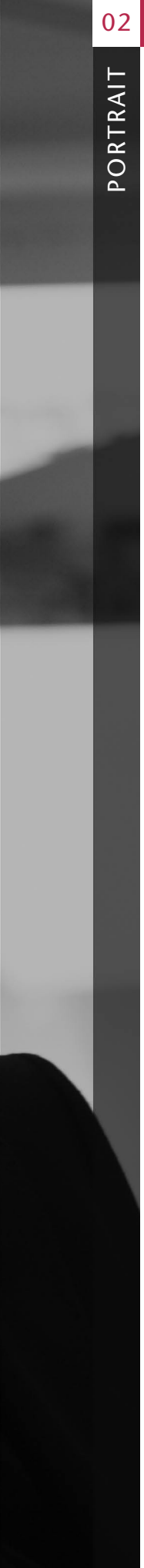
Nach den ersten beiden Jahren zieht Dagmar Lorenz für sich eine durch und durch positive Bilanz: „Mit der Verwirklichung meines Traums vom eigenen Hotel bin ich endlich bei mir angekommen.“ Und genau darin – so ist sie sich sicher – liegt das Erfolgsgeheimnis ihres Tuns. „Man ist nur dann erfolgreich, wenn man das macht, was man machen möchte. Heute macht es mir überhaupt nichts aus, mehr als 12 Stunden zu arbeiten. Ich bin abends zwar müde, aber ich bin unglaublich zufrieden“, sagt sie von sich als Unternehmerin.

» Dagmar Lorenz und Karl-Heinz Lorenz

„Mein Mann und ich bekommen Tag für Tag Komplimente von unseren Gästen. Das haben wir in unserem vorherigen Berufsleben – trotz aller Anstrengung – nie so erlebt.“

**Der Gründer:**
Peter Hartmuth
**Alter bei der Gründung:**
49
**Gründungsjahr:**
2005
**Branche:**
Handwerk; Planung und Installation von Wintergärten
**Unternehmen:**
P.H. Wintergarten I Sonnenschutz I Faltanlagen
Landauer Straße 43-45
66953 Pirmasens
**Kontakt:**
Tel.: 06331/28 999 0
E-Mail: info@ph-wintergarten.de
**Internet:**
www.ph-wintergarten.de

» Peter Hartmuth



# ZWEITER START, ZWEITE CHANCE

Sich leicht zufrieden zu geben war von Anfang an nicht Peter Hartmuths Sache. Nach dem Hauptschulabschluss und seiner Ausbildung zum Industriekaufmann begann er mit nur 17½ Jahren als jüngster Buchhalter in einer Brauerei sein Berufsleben. Auf dem zweiten Bildungsweg holte er die mittlere Reife und das Abitur nach. Mit 23 Jahren trat er als Prokurist in ein bestehendes Unternehmen der Fensterbaubranche ein, in dem ihm bereits zwei Jahre später die Teilhaberschaft angeboten wurde. Nach zehn Jahren entschied er sich 1990, seine Teilhaberschaft zu verkaufen, um endlich sein erstes eigenes Unternehmen – einen Metallbaubetrieb in Pirmasens – zu gründen. Das Unternehmen hatte überwiegend Großaufträge von Generalunternehmen und expandierte schnell; bald schon beschäftigte Peter Hartmuth bis zu 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zehn Jahre lang agierte er so erfolgreich am Markt. „Ich war mit meiner Selbstständigkeit als Unternehmer in jeder Hinsicht sehr zufrieden und hatte keinerlei schlechte Erfahrungen gemacht. Bis zu dem Tag vor sechs Jahren, an dem ich – finanziell gesehen – 15 Jahre zurückgeworfen wurde“, erinnert sich Peter Hartmuth. Ein Großauftraggeber zahlte nicht, das Unternehmen stürzte in eine Liquiditätskrise und Peter Hartmuth musste letztlich im Jahr 2000 Insolvenz anmelden. Eine tief greifende Erfahrung, aus der er so manches für sein weiteres Geschäftsleben gelernt hat. Dennoch stand für ihn eines nie in Frage: das Ziel, wieder sein eigener Chef zu sein. „Für mich war klar, Selbstständigkeit wird es für mich immer sein. Wenn man, wie ich, seit dem 23. Lebensjahr selbstständig gearbeitet hat, dann wird es vom Kopf her schwierig, sein Geld wieder als Angestellter zu verdienen“, schildert Peter Hartmuth, was ihn damals bei seinen Überlegungen, wie es weitergehen sollte, bewegte.

## DIE AUSGANGSSITUATION

Nach dem Verlust seines Unternehmens arbeitete Peter Hartmuth zunächst freiberuflich in der Metallbranche. „Dies war ja im weitesten Sinne auch eine Selbstständigkeit. Doch ich merkte bald, dass ich dort nicht wirklich Herr des Geschehens war – ich war abhängig von anderen Menschen und deren Vorstellungen von Service und Qualität“, berichtet er. So festigte sich bei ihm der Entschluss, wieder seine eigenen Vorstellungen umzusetzen. Zwei Voraussetzungen musste das neue Geschäftsfeld erfüllen: Es sollte ihm die nötigen unternehmerischen Freiheiten lassen und ausreichendes wirtschaftliches Potenzial bieten. Bereits in seinem ersten Unternehmen gehörte der Bau von Wintergärten zum Angebotsportfolio, allerdings nur am Rande. „Der Bau von Wintergärten hat mir schon damals besondere Freude gemacht, aber das Tagesgeschäft, das von großen Stückzahlen bestimmt wurde, ließ für individuelle Anfertigungen kaum Zeit. Bei uns zählte damals einfach die Masse“, erklärt Peter Hartmuth.

Von der Idee bis zum Entschluss, den Schritt als Unternehmer tatsächlich ein zweites Mal mit aller Konsequenz zu wagen, war es diesmal ein weiterer Weg, der von vielen Überlegungen gesäumt war. „Ich war nicht mehr so unbedarft wie bei meiner ersten Gründung. Durch die Erfahrungen, die ich gemacht habe, bin ich mit sehr viel mehr Bedacht an diese Sache herangegangen: ‚Lohnt es sich mit 49 Jahren noch?‘ ‚Schaffe ich das noch mal?‘ ‚Habe ich noch mal die Kraft, das durchzuziehen?‘ ‚Habe ich die finanziellen Mittel dazu?‘ Diese Fragen habe ich mir selbstverständlich auch gestellt. Aber ich war letztlich von meiner Idee überzeugt und ich bestimme die Dinge nun mal lieber selbst“, schildert Peter Hartmuth.

Dass Peter Hartmuth aus seinen Erfahrungen gelernt hat, zeigt auch, wie bewusst er sich auf seine zweite Gründung vorbereitet hat. Ohne die Beratung von Experten wollte er diesen Schritt nicht erneut wagen: „Ich habe die Informationsangebote der Wirtschaftskammern und der Banken genutzt, habe mich zusätzlich in die Fachliteratur eingelesen und letztendlich meine eigenen Zielvorstellungen niedergeschrieben, um sie dann Fachleuten zur Begutachtung vorzulegen.“ Hilfestellungen, um seine Ziele auch realistisch umsetzen zu können, fand Peter Hartmuth unter anderem bei der Handwerkskammer der Pfalz. „Mit dem dortigen Betriebsberater sprach ich über die Standortfrage, über die Kaufkraft in der Region und darüber, wer denn meine Kunden sein sollten. In ihm fand ich jemanden, der sich mein Gründungskonzept genau angeschaut und meine Zahlen kritisch auf Herz und Nieren geprüft hat. Parallel habe ich das auch mit meinem Steuerberater gemacht. Beides war mir eine große Hilfe“, erinnert sich der Unternehmer.

Bei aller Unterstützung ist sich Peter Hartmuth heute sicher, dass das Delegieren an Experten und Berater allein nicht der Weisheit letzter Schluss für Gründerinnen und Gründer ist: „Den Löwenanteil muss man als Gründungswilliger schon selbst leisten. Im ersten Schritt sollte man sich schlau machen, erst dann macht es Sinn, zu Fachleuten zu gehen. Man beantwortet deren Fragen und profitiert von ihren Anregungen, aber die Grundidee für das Unternehmen muss schon von einem selbst kommen.“

Neben der persönlichen Beratung hat der Unternehmer auch die Möglichkeit zur Qualifizierung in Seminaren genutzt, z.B. bei einem Marketingseminar der Handwerkskammer. „In meinem ersten Unternehmen habe ich mich zu sehr vom Tagesgeschäft fremd bestimmen lassen. Aus Schaden wird man klug – heute habe ich gelernt, mich beraten

zu lassen. Diese Beratungsangebote kosten nicht viel Geld, sie kosten Zeit – Zeit, die sich aber im Nachhinein rechnet. Für mich war das eine Bereicherung, von der ich noch heute profitiere“, zieht Peter Hartmuth Bilanz.

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

Als Peter Hartmuth die Gründung seines neuen Unternehmens plante, war ihm klar, dass er Fehler aus der Vergangenheit nicht wiederholen wollte. „Unternehmen können schnell wachsen – das ist zwar im ersten Moment sehr schön, birgt aber auch jede Menge Gefahren, wie ich schmerzlich erfahren musste“, erklärt der Unternehmer. Das Motto für seine zweite Chance lautete daher ‚Klein, aber fein‘: „Ich wollte keine großen Personalbestände mehr, ich wollte auch keine Deckungsbeitragsaufträge mehr über drei bis vier Monate im Jahr abwickeln müssen, und das Wichtigste: Ich wollte keine Vorleistungen mehr erbringen, die nicht abgesichert sind.“

Seinen Neustart wollte Peter Hartmuth aus eigener Kraft schaffen. Die Finanzierung des Unternehmens wurde im Wesentlichen aus Eigenmitteln getätigt. „Ich habe Reserven locker gemacht, indem ich beispielsweise meine Lebensversicherungen beliehen habe. Außerdem habe ich zu Anfang bewusst ein gut überschaubares Investitionsbudget angesetzt und mich auf das Wesentliche beschränkt“, erinnert sich der Gründer.

Dort, wo er auf Hilfe angewiesen war, ist er nicht auf negative Reaktionen bzgl. seines Neustarts gestoßen. „Das liegt aber vielleicht auch daran, dass ich anders an die Sache herangetreten bin, als einige Leute vielleicht erwartet hätten. Ich habe nie ein Geheimnis daraus gemacht, was mir mit meinem ersten Unternehmen passiert ist – weder bei den

„Auch nach einer schlechten Erfahrung lohnt es sich, wieder einen neuen Start zu wagen. Aber ohne Ehrlichkeit geht da gar nichts. Wer glaubt, er kann tricksen, um sich durchzulavieren, wird ganz schnell aufwachen, denn dann sind die Wege in die Zukunft verbaut.“

Kammern, noch bei den Banken. In meinem Gründungskonzept steht, dass ich ein Unternehmen hatte, das nach zehn Jahren insolvent ging. Ich habe von Anfang an die Karten offen auf den Tisch gelegt und diese Ehrlichkeit wurde honoriert“, so Peter Hartmuth. Daher war es für ihn auch kein Problem, bei seinem Neustart Unterstützung bei der Kreditgarantiegemeinschaft des Handwerks zu erhalten, indem diese eine Bürgschaft übernahm. „Das war aber auch alles, was ich bisher für mein zweites Unternehmen an finanzieller Unterstützung in Anspruch genommen habe. Ich habe den festen Willen, meinen Betrieb aus eigenen Mitteln zu bestreiten und aus bereits verdientem Geld immer wieder neu in mein Unternehmen zu investieren.“

Die Reaktionen aus dem privaten Umfeld auf seine zweite Unternehmensgründung waren sehr unterschiedlich: Von ‚Du bist verrückt, Wintergärten bauen zu wollen – das ist Luxus und teuer ohne Ende’ bis zu ‚Richtig so, wag’ es noch mal, du kannst es’, bekam der Gründer das ganze Spektrum an Warnungen und guten Ratschlägen zu hören. Was ihm Selbstvertrauen und Mut gab, war, dass er fest an seine eigene Idee glaubte.

## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

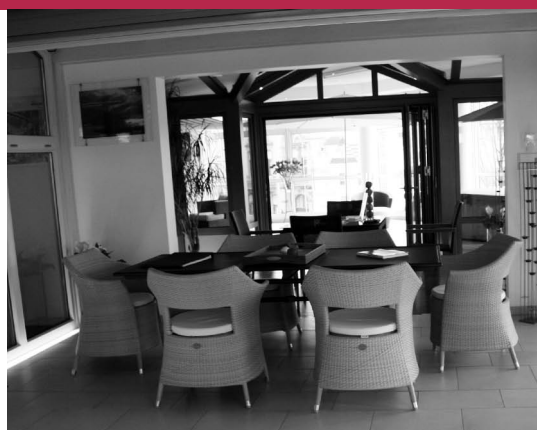
Im Sommer 2005 ging Peter Hartmuth mit seinem neuen Unternehmen P.H. Wintergarten mit drei Mitarbeitern an den Start, nach einem Jahr sind es heute bereits sechs. Sein Leistungsangebot zielt auf eine ganz andere Kundenzielgruppe ab als in seinem vorherigen Unternehmen. Peter Hartmuth setzt um, was er sich vorgenommen hat: nämlich nicht länger im Massengeschäft tätig zu sein und überwiegend Großunternehmen als Auftraggeber zu haben, sondern sich auf das Privatkundengeschäft mit einer gehobenen, zahlungskräftigen Klientel zu konzentrieren. „Der individuelle Kontakt zum privaten Kunden hat mir schon immer besser gefallen als die standardisierte Abwicklung von Großaufträgen. Ich sagte mir zu Beginn: Wenn du jetzt wieder 15 Jahre deines Lebens in ein neues Unternehmen einbringst, dann bitte auch dort, wo es dir Spaß macht und wo deine Stärken liegen“, erzählt Peter Hartmuth.

Klar war dem Unternehmer, um erfolgreich in den Markt einzutreten und nachhaltig bestehen zu können, muss er eine Leistung anbieten, die es so noch nicht auf dem Markt gibt und für die eine Nachfrage bei den Zielgruppen besteht, die er erreichen möchte. Gesetzt hat er auf den Trend zu gehobenen ‚Rundum-sorglos-Angeboten’. Heute bietet Peter Hartmuth seinen Kunden ein Komplettpaket aus architektonisch anspruchsvollem Design, hoher handwerklicher Qualität und individuellem ‚Rundum-Service’ an. „Die meisten Firmen beschränken sich darauf, lediglich den Wintergarten anzuliefern. Aber zu dem Bau eines Wintergartens gehören noch andere Dinge wie z.B. die Baugenehmigung, die Bodenplatte, die Belüftung, evtl. Gartenarbeiten und manches mehr. Wir übernehmen diese Arbeiten in Zusammenarbeit mit weiteren ausgesuchten Betrieben für unsere Kunden komplett. Der Kunde will einen Wintergarten, der zu seinem Leben passt und ihm Freude macht, nicht das nervige Hin und Her mit einer Vielzahl von verschiedenen Anträgen, Ansprechpartnern und Firmen“, erklärt der Unternehmer die Positionierung seines Angebots.

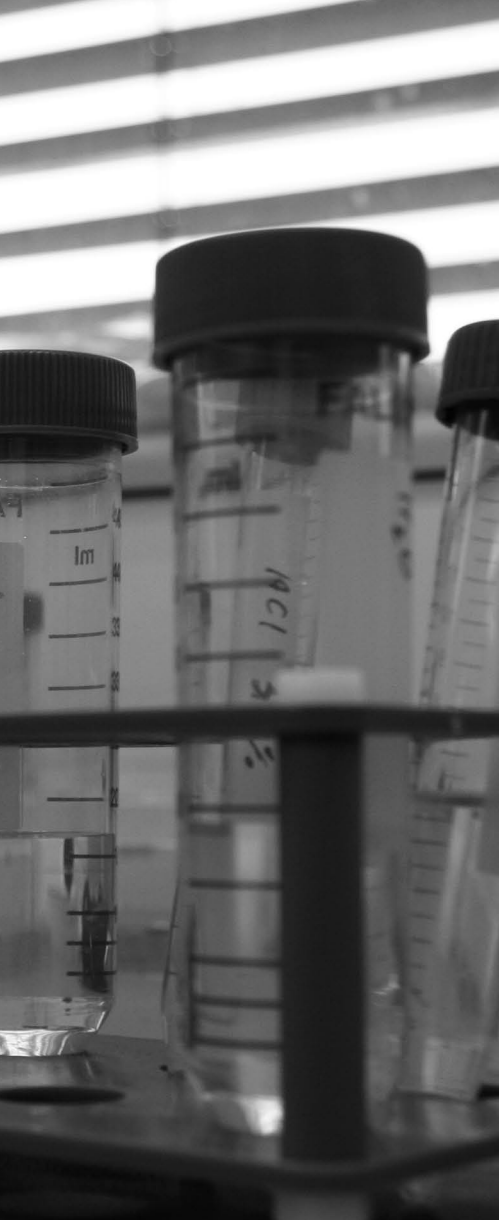
Wie erfolgreich diese Geschäftsphilosophie am Markt ist, zeigt auch die Tatsache, dass das Unternehmen bereits im ersten Jahr nach der Gründung einen international tätigen festen Zulieferer für Wintergärten für sich gewinnen konnte. „Da ich mich für ein System von Wintergärten entschieden habe, ist es uns gelungen, recht schnell eine für uns sehr erfolgreiche Kooperation mit einem weltweit

tätigen Unternehmen einzugehen. Innerhalb von nur wenigen Monaten sind wir dort Aktivpartner geworden“, erzählt Peter Hartmuth. Als Aktivpartner kann sein Unternehmen nun wertvolle Synergien nutzen, indem bspw. gemeinsame Anzeigen bundesweit erscheinen und Rückmeldungen aus diesen Anzeigen an die Aktivpartner weitergeleitet werden. „Daher verfügen wir bereits heute über einen guten Aktionsradius der Kundenakquisition. Wir bedienen unsere Kunden im kompletten Saarland, in der Region um Kaiserslautern bis nach Mainz sowie in Richtung Vorderpfalz bis Neustadt“, erklärt der Unternehmer. Die Kundenbindung ist für Peter Hartmuth ein wesentlicher Bestandteil seines Erfolgs: „Wir legen großen Wert darauf, den persönlichen Kontakt zu unseren Kunden und zu Kaufinteressenten zu halten. Wir laden sie zu Ausstellungen und Messen und auch zu Veranstaltungen ein, die wir eigens für sie gestalten. Unsere ‚Nacht des Lichts‘ z.B. ist ein besonderes Highlight, zu dem unsere Gäste von überall her kommen, um mit uns zu schauen, zu genießen und zu feiern. Unser Ziel ist es nicht nur, einfach zu verkaufen, sondern unsere Kunden für uns zu gewinnen.“

Wenn Peter Hartmuth heute nach gut einem Jahr seiner zweiten Unternehmensgründung Bilanz zieht, ist er sich sicher, dass es sich gelohnt hat, den Schritt ein zweites Mal zu wagen: „Es hat funktioniert. Dass es funktionieren kann, habe ich von Anfang an geglaubt, sonst hätte ich es nicht getan. Aber dass es so schnell und so gut funktioniert, sage ich ehrlich, hätte ich nicht erwartet. Ich muss eine Menge leisten, aber jetzt habe ich die Selbstständigkeit, die mir Freude macht.“

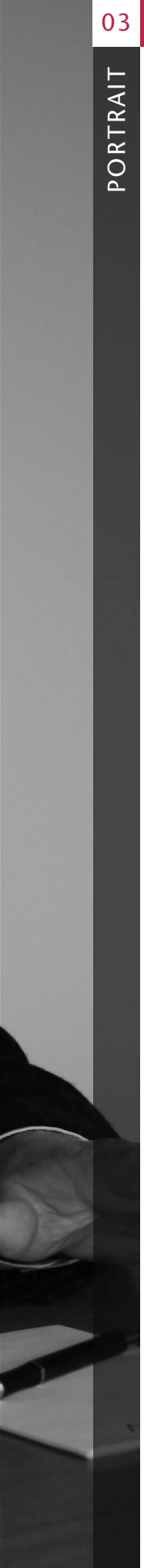


„Die Selbstständigkeit muss gut überlegt, geplant und gewollt sein. Wichtig sind die Qualität des Konzeptes, die Idee und die Person, die hinter dieser Idee steht. Nur dann können einem Berater mit Tipps weiterhelfen, wo es Unterstützungsmöglichkeiten – auch für Gründer im fortgeschrittenen Alter – gibt. Aber Gründer müssen auch etwas selbst dazu tun: Sie müssen sich engagieren, müssen ihre Idee vermitteln können und die Angaben liefern, die nun mal für Förderanträge und Geschäftskonzepte unabdingbar sind. Wenn man einen vernünftigen Plan hat und an seine Idee glaubt, dann klappt es auch.“



**Der Gründer:**
Prof. Dr. Alfred Maelicke
mit Prof. Dr. Ulrich Jordis
**Alter bei der Gründung:**
67
**Gründungsjahr:**
2005
**Branche:**
Pharmaforschung,
Biotechnologie
**Unternehmen:**
Galantos Pharma GmbH
Freiligrathstraße 12
55131 Mainz
**Kontakt:**
Tel.: 06131/28 999 0
E-Mail: info@galantos.com
**Internet:**
www.galantos.com

» Prof. Dr. Alfred Maelicke



# AUS DER WISSENSCHAFT IN DIE WIRTSCHAFT

Der Zeitpunkt, wann eine Karriere an deutschen Hochschulen ihr Ende zu nehmen hat, steht bereits von Anfang an fest. Auch Universitäts-Professor Dr. Alfred Maelicke wusste, dass er mit 65 Jahren seinen Hut an der Universität Mainz zu nehmen und das Feld der jüngeren Nachfolgerschaft zu überlassen haben würde. Da er sich nicht vorstellen konnte, seine Forschungsarbeit aufzugeben, nur weil irgendwann ein Stichtag erreicht sein würde, entschloss er sich mit 60 Jahren dazu, den Grundstein für ein zweites Standbein neben der Universitätskarriere zu legen. Er entschied sich, die Ergebnisse seiner viel beachteten Forschungsarbeit im Bereich der Alzheimerschen Demenz und anderer Alterskrankheiten in eine kommerzielle Nutzung umzuwandeln. Im Jahr 2000 ging er dazu – parallel zu seiner Tätigkeit als Leiter des Instituts für Physiologische Chemie und Pathobiochemie an der Universität Mainz – auf Teilzeitbasis als Forschungsleiter in ein neu gegründetes Unternehmen in Leverkusen. „Doch nach drei Jahren wurde deutlich, dass mein Projekt – trotz der Förderung aus der Industrie – nicht die Aufmerksamkeit bekam, die ich mir dafür gewünscht hatte. Ich entschloss mich daher, das Unternehmen zu verlassen und mich wieder ganz in meine Forschungstätigkeit an der Universität Mainz einzubringen“, erinnert sich Alfred Maelicke. Doch den Gedanken daran seine wissenschaftlichen Forschungsergebnisse und Kompetenzen nach dem Ende seiner Universitätskarriere wirtschaftlich in einem Unternehmen zu verwerten, gab er nicht auf.

## DIE AUSGANGSSITUATION

2004 entschied sich Prof. Maelicke nach der Pensionierung noch einmal durchzustarten und sein erstes eigenes Unternehmen zu gründen. Zu diesem Zeitpunkt war er bereits 66 Jahre alt und wusste, dass der Schritt von der Wissenschaft in die Wirtschaft nicht einfach sein würde. „Das war der Grund für mich, gemeinsam mit Kollegen aus der Forschung erst einmal mit einem sehr kleinen Unternehmen – der Galantos Genetics GmbH, einer Spezialfirma für genetische Tests – zu starten. Das Risiko war überschaubar, da wir lediglich ein vergleichbar kleines Budget und wenig personelle Ressourcen benötigten. Aber wir konnten so mit einem ersten Schritt in der Wirtschaft Fuß fassen", so der pensionierte Universitätsprofessor. Dieses erste Unternehmen ist heute sehr erfolgreich am Markt – es finanziert sich bereits selbst, und Alfred Maelicke konnte sich aus dieser Unternehmung komplett zurückziehen, um sich mit ganzer Konzentration seinem weiteren Projekt – der kommerziellen Nutzung seiner Alzheimerforschung – zu widmen.

Aus seiner Forschungsarbeit kannte Alfred Maelicke seinen Professoren-Kollegen und späteren Gründungspartner Prof. Dr. Ulrich Jordis aus Wien. Beide sind Koryphäen auf dem Gebiet der Forschungsarbeit im Bereich der Alzheimerschen Demenz. Über den gemeinsamen Forschungshintergrund hinaus gibt es noch weitere Parallelen in den persönlichen Erfahrungen, die das Engagement beider im Kampf gegen die Demenz begründen: „Meine Mutter ist an Alzheimer gestorben und auch bei Ulrich Jordis findet sich diese Alterskrankheit in der Familie", so Alfred Maelicke. Eine Erfahrung, die immer mehr Menschen angesichts der zunehmenden Alterung der Bevölkerung machen werden. „Die Alzheimersche Demenz ist bereits heute die häufigste Gehirnkrankheit alter Menschen und liegt in Deutschland bei den Kosten für das Gesundheitssystem bereits an dritter Stelle aller Erkrankungen. Mit zunehmendem Lebensalter nimmt die Wahrscheinlichkeit, daran zu erkranken, nahezu exponenziell zu. Die Alzheimersche Demenz wird eines der größten sozio-ökonomischen Probleme künftiger Generationen darstellen", ist sich Prof. Maelicke sicher.

Ein weiterer Beweggrund für die beiden Professoren, mit dem eigenen Unternehmen auf den Markt zu gehen, lag in der Tatsache begründet, dass sie als Wissenschaftler an Hochschulen beide die Erfahrung machen mussten, dass ihr Wissen und ihre Forschungsleistung aus ihrer Sicht für vergleichbar kleines Geld an die Pharmaindustrie abgegeben wurde. Es war letztlich die Summe der Gründe, die dazu führte, dass sich bei den beiden Professoren Maelicke und Jordis immer mehr der Entschluss festigte, ihre Forschungsleistungen wirtschaftlich durch die Gründung eines eigenen, gemeinsamen Unternehmens zu verwerten.

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

Prof. Maelicke erkannte schnell, dass die Finanzierung seines ‚zweiten Projekts' weitaus schwieriger verlaufen würde als bei der einstigen Gründung der Galantos Genetics GmbH. „Die Forschung ist eine sehr kostenintensive Angelegenheit. Die Gründung eines Pharmaunternehmens ist durch ihren hohen Bedarf an qualifizierten Beschäftigten und teuren technischen Forschungsgeräten sehr kapitalintensiv", klärt Prof. Maelicke auf. Hinzu kamen die Auswirkungen des Einbruchs des Neuen Marktes und der weitgehende Rückzug der Geldgeber aus dem Risikokapitalbereich: „Seit 2002, als die Biotechnologiebranche an der Börse zusammengebrochen war, wollte kein Mensch mehr in Unternehmen aus dieser Branche investieren." Zu Hilfe kam den beiden Professoren bei der Vorbereitung ihrer Grün-

dung, dass sich der Staat nach dem Rückzug der Venture Capitalists engagierte, um hochinnovative Gründungen in der so genannten ‚Seed-Phase' beim Markteintritt zu unterstützen. „In den letzten beiden Jahren wurde versucht, verstärkt Gründungen in diesem Bereich zu fördern – davon konnten wir zur rechten Zeit mit der rechten Idee profitieren", berichtet Prof. Maelicke. Unterstützung beim Start kam auch von der Universität Mainz: „Da mein Nachfolger in einem anderen Bereich forschte, konnten wir unsere Substanzen und einen Teil der Geräte leihweise mitnehmen." In der Standortfrage half die Stadt Mainz weiter. „Da wir zu Beginn noch kein Geld hatten, um Miete zu zahlen, wurden uns im ersten Jahr die Räumlichkeiten im Technologie-Zentrum Mainz mietfrei zur Verfügung gestellt", erinnert sich der Unternehmer.

Trotz Unterstützung von vielen Seiten musste Alfred Maelicke das erste halbe Geschäftsjahr aus eigener Tasche vorfinanzieren. „Das unterscheidet mich wahrscheinlich auch von anderen Gründern, die sich in der zweiten Lebenshälfte selbstständig machen. Als ehemaliger Universitätsprofessor erhielt ich eine Pension, so dass ich und meine Familie trotz der Investitionen in mein Unternehmen abgesichert waren", erklärt Alfred Maelicke. Ohne die Bereitschaft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bis zur Finanzierungsbewilligung ohne Gehälter in Vorleistung zu gehen, wäre der Start zu diesem Zeitpunkt dennoch nicht möglich gewesen. Die Schwierigkeit bei der Finanzierung in der Anfangsphase bestand darin, dass – auch wenn Prof. Maelicke in Forschungskreisen eine Koryphäe auf seinem Gebiet ist – er sich bei Investoren das Vertrauen erst erarbeiten musste. „Ein Professoren- und Doktortitel erwies sich in Investorenkreisen sogar eher als hinderlich. Ich musste erhebliche Vorurteile abbauen, ein vergeistigter Wissenschaftler aus dem universitären Elfenbeinturm zu sein, der lediglich nach

„Gründungsinteressierte sollten sich eine Gründung gut überlegen und auch den richtigen Zeitpunkt für ihre Gründung beachten. Es ist immer eine Frage, wann das ökonomische Klima für die Gründung in einer bestimmten Branche Rückenwind für den Start in den Markt gibt oder eher nicht."

der Pensionierung seinem Forschungshobby nachgehen will und vom harten Geschäftsleben nichts versteht“, erinnert sich der Unternehmer.

Als sehr positiv bewertet Alfred Maelicke die Unterstützung, die er und sein Team bei der Gründung durch das Land Rheinland-Pfalz erhielten. Das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium finanzierte für einen Zeitraum von drei Monaten eine Machbarkeitsstudie. „Wir mussten in dieser Zeit belegen, dass unsere Idee, einen verbesserten Wirkstoff gegen die Alzheimersche Demenz zu entwickeln, auch durchführbar ist“, schildert Alfred Maelicke.

2005 bewarb sich das frisch gegründete Biotechnologieunternehmen Galantos Pharma GmbH für eine Finanzierung durch den bundesweiten High-Tech-Gründerfonds und durch die Fondsgesellschaft der Investitions- und Strukturbank des Landes Rheinland-Pfalz (FIB). Nachdem die von den Fondsgesellschaften beauftragten Gutachter das junge Unternehmen unter die Lupe genommen hatten, kam Ende 2005 der Zuschlag für eine finanzielle Unterstützung. „Darüber hinaus gewährte uns das Wirtschaftsministerium Rheinland-Pfalz einen weiteren Zuschuss, so dass mit den Einlagen, die wir Gründer selbst einbrachten, die Finanzierung für die ersten anderthalb Jahre stand und wir endlich loslegen konnten. Im Gegenzug mussten wir 18% von unserem Besitz an die Investoren abgeben“, so Alfred Maelicke. Beratung von außen war von Anfang an ein wichtiger Bestandteil der Vereinbarungen zwischen den Gründern und ihren Geldgebern. Dem Start-up-Unternehmen wurde für den Zeitraum der Erstfinanzierung ein akkreditierter Coach aus dem Beraterpool des High-Tech Gründerfonds zur Seite gestellt. „Monatlich, pro Quartal und pro Jahr liefern wir einen Bericht über die aktuelle Geschäftsentwicklung an den Coach, den High-Tech-Gründerfonds, an die ISB und an das Wirtschaftsministerium ab. Das ist ein nicht zu unterschätzender Aufwand, aber wir verstehen es als eine Art Sicherheitsnetz, so dass öffentliche Fördermittel auch entsprechend ihrem Zweck und wirtschaftlich erfolgreich zum Einsatz kommen“, erklärt Unternehmer Alfred Maelicke.

## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Seit 2005 entwickelt die Galantos Pharma GmbH zur Anwendung bei der Alzheimerschen Demenz neue und patentierfähige Abkömmlinge des bekannten pflanzlichen Arzneistoffes Galantamin, der im Schneeglöckchen vorkommt. „Da die Natursubstanz sehr schlecht vom Gehirn aufgenommen wird, muss sie bei den Patienten sehr hoch dosiert werden, damit sie die erwünschte Wirkung entfalten kann. Aufgrund der vielen Nebenwirkungen brechen jedoch viele Patienten diese Behandlung vorzeitig ab. Wir haben durch eine chemische Veränderung der Substanz einen Weg gefunden, das Galantamin besser gehirngängig zu machen. Wir erwarten dadurch einen Arzneistoff, der bei verbesserter Wirkung erheblich niedriger dosiert werden kann und entsprechend weniger Nebenwirkungen hat“, beschreibt Prof. Maelicke die angestrebte Produktverbesserung.

Zur Vermarktung will die Galantos Pharma GmbH die derzeitige Marktsituation nutzen, in der die Isolierung des Wirkstoffs Galantamin aus Pflanzen wesentlich billiger als die chemische Synthese ist und das Patent auf die Synthese allein den vertreibenden Firmen keinen Wettbewerbsschutz mehr bietet. Durch die Produktverbesserung, welche die Galantos Pharma GmbH derzeit entwickelt, kann im Zuge der wesentlichen Optimierung der Grundeigenschaften ein neuer Patentschutz für Produkte erreicht werden. Damit ist die Produktverbesse-

rung, die das junge Biotechnologieunternehmen erarbeitet, für die Abwehr des Wettbewerbsdrucks der Konkurrenz duch Generika für Investoren von Interesse. „Ich denke, dass wir unsere beste Substanz bis zum Frühjahr 2007 zusammengestellt haben werden, so dass wir in naher Zukunft an Firmen für eine Auslizenzierung herantreten können“, prognostiziert Unternehmer Alfred Maelicke. Über die Auslizenzierung der entwickelten Produktverbesserung will das Unternehmen, das mit drei Mitarbeitern begonnen hat und heute acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die Umsetzung weiterer innovativer Produktideen frei von Fremdinvestoren finanzieren.

Das erste Jahr der Galantos Pharma GmbH war nicht nur in Sachen Finanzierungssicherung und Produktentwicklung erfolgreich. Mit gleich zwei bedeutenden Gründer-Preisen konnte das junge Unternehmen um die Gründer Prof. Alfred Maelicke und Prof. Ulrich Jordis auf sich aufmerksam machen. Im Februar 2006 wurde die Galantos Pharma GmbH im rheinland-pfälzischen Gründerwettbewerb ‚Pioniergeist 2006’ ausgezeichnet. Schon im März 2006 folgte die nächste Auszeichnung. Beim Science4Life Venture Cup wurde das junge Unternehmen in Berlin als eine von 12 bundesweiten Unternehmensgründungen prämiert. „Von den vier Gewinnern aus dem Bereich Biotechnologie haben wir sogar als beste abgeschnitten“, erzählt Alfred Maelicke stolz.

Blickt Prof. Maelicke heute zurück auf den in Deutschland noch ungewöhnlichen Schritt von der Universität in die freie Wirtschaft, so ist seine Bilanz positiv: „Nach meiner Universitätskarriere weiß ich die Klarheit des Wirtschaftslebens durchaus zu schätzen. Unternehmersein macht mir Spaß – ein Stück weit fühle ich mich befreit.“

„Das Leben als Unternehmer verlangt Risikobereitschaft. Das ist etwas, was einem im höheren Lebensalter weniger zugetraut wird. Da muss man Vorbehalte abbauen und zeigen, dass man es ernst meint mit der eigenen Idee. Auch Durchsetzungsfähigkeit ist als Unternehmer gefragt – es geht nicht immer alles mit Verbindlichkeit.“

**Die Gründerin:**
Dr. Hedwig Tuss
**Alter bei der Gründung:**
50
**Gründungsjahr:**
2004
**Branche:**
Dienstleistung/Beratung
**Unternehmen:**
HT-CON Unternehmerberatung
Düppelstraße 1b
56179 Vallendar
**Kontakt:**
Tel.: 0261/97 399 02
E-Mail: info@htcon.de
**Internet:**
www.htcon.de

» Dr. Hedwig Tuss

# FRAUENPOWER IN EINER MÄNNERDOMÄNE

Nach der Promotion in Chemie am renommierten Max-Planck-Institut in Mainz startete Dr. Hedwig Tuss 1984 ihre berufliche Karriere in Düsseldorf bei einem weltweit führenden japanischen Gerätehersteller für die Instrumentelle Analytik. Sie war für den Bereich Marketing und Vertrieb verantwortlich, als ihr von der Geschäftsleitung die Unternehmensführung der Zweigstelle Benelux angeboten wurde. Sie sagte zu und verbrachte die nächsten sechs Jahre ihres Berufslebens in den Niederlanden. Ihre Mobilität blieb weiter gefragt, denn nach der Zeit bei der Zweigstelle Benelux rief die Geschäftsleitung sie zur Europa-Zentrale zurück, um dort das Europa-Marketing zu übernehmen. Sie war bereits nahezu 15 Jahre im Top-Management des Unternehmens tätig, als im Jahr 2003 die Nachfolge des deutschen Geschäftsführers im Konzern anstand. Eine Position, für die sich Dr. Hedwig Tuss aufgrund ihres Branchen-Know-hows und ihrer langjährigen Führungserfahrung durchaus prädestiniert sah. „Aber in einer männerdominierten Branche ist es für eine Frau nicht einfach, an die Spitze zu kommen, und für eine Frau mit einem Doktortitel schon gar nicht. Als die Entscheidung anstand, habe ich die viel zitierte ‚gläserne Decke' voll zu spüren bekommen, und einem männlichen Nachfolger wurde für die vakante Position der Vorzug gegeben. Mit der Zeit baute sich ein derart großes Spannungsfeld auf, dass ich mich entschloss, das Unternehmen nach fast 19 Jahren zu verlassen", berichtet die promovierte Chemikerin über diesen Wendepunkt in ihrer beruflichen Biographie. Mit 49 Jahren wieder auf dem Arbeitsmarkt stellte Dr. Hedwig Tuss fest, dass es alles andere als einfach sein würde, an ihre bisherige Karriere anzuknüpfen. Sie bewarb sich deutschlandweit auf Führungspositionen und erlebte in den Bewerbungskontakten, dass sowohl ihr Alter als auch ihre angebliche Überqualifizierung und ihr Geschlecht mehr oder weniger offen ein Thema waren. Nach mehrmonatiger Suche fand sie wieder eine Anstellung als Leiterin der Abteilung für Unternehmensentwicklung. Sie hatte zwar wieder einen Job, aber Erfüllung fand sie in dieser neuen Tätigkeit nicht.

## DIE AUSGANGSSITUATION

Zu diesem Zeitpunkt kam ihr zum ersten Mal der Gedanke an eine unternehmerische Selbstständigkeit als Alternative. „Die Entscheidungsfreiheiten, die ich im Ausland durch die eigene Geschäftsführerinnentätigkeit genossen hatte, erschwerten es mir sehr, wieder unter der Regie eines Chefs zu arbeiten. Ich merkte, dass ich aus den Schuhen der Angestellten herausgewachsen war“, schildert Hedwig Tuss ihre Gedanken von damals. Nach einem knappen halben Jahr entschied sie sich an Weihnachten 2003 endgültig, das Unternehmen wieder zu verlassen, um sich nun intensiv mit dem Vorhaben, in Zukunft ihre eigene Chefin zu sein, auseinander zu setzen.

Von der Idee bis zur konkreten Umsetzung ihres Geschäftsvorhabens war es für Hedwig Tuss ein steiniger Weg. Sie wusste, dass andere von ihren langjährigen Erfahrungen und Fähigkeiten profitieren könnten und trug sich daher mit dem Gedanken, anderen Unternehmen ihr Know-how als freie Beraterin anzubieten. „Doch auf die Fragen aus meinem Umfeld, was und wen ich denn genau beraten wolle, fehlten mir zu dem Zeitpunkt noch die schlüssigen Antworten. Mir wurde klar, dass ich zwar wusste, dass ich selbstständig sein wollte, aber noch nicht wie und womit. Was mir fehlte, war ein rundes und Erfolg versprechendes Geschäftskonzept, das zu mir passte“, berichtet Hedwig Tuss.

Sie entschied sich, auf fremde Hilfe für die Konkretisierung ihres Vorhabens zurückzugreifen. Unterstützung fand Hedwig Tuss in einem Existenzgründungsseminar der Agentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Essen sowie der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB) des Landes Nordrhein-Westfalen, wo sie damals noch lebte. Über einen Zeitraum von drei Monaten traf sich Hedwig Tuss gemeinsam mit drei anderen Gründungswilligen und dem Expertenteam einer Unternehmensberatung, um ihrer Geschäftsidee den erforderlichen Feinschliff zu geben und einen wirtschaftstauglichen Business-Plan zu erarbeiten. Auch nach der Beendigung der Seminarreihe führten die angehenden Unternehmerinnen und Unternehmer den aufgebauten Kontakt weiter. „Wir gründeten einen so genannten Existenzgründungszirkel und trafen uns in regelmäßigen Abständen, um uns über unsere Erfahrungen und Fortschritte auszutauschen. Diese Runde war und ist mir eine große Hilfe, denn das Gefühl, mit meinen Sorgen und Anfangsschwierigkeiten nicht alleine zu sein, wirkt beruhigend auf mich. Noch heute treffen wir uns vierteljährlich“, schildert Hedwig Tuss.

Es nahm insgesamt nahezu zehn Monate Zeit in Anspruch, bis die Gründungsvorbereitung soweit gediehen war, dass Dr. Hedwig Tuss den Schritt in die Selbstständigkeit tat. „Bei 65.000 Unternehmensberaterinnen und -beratern in Deutschland war mir klar, dass ich mich mit meinem Angebot im Markt differenzieren musste, wenn ich auch nur den Hauch einer Chance haben wollte“, betont die Gründerin. Aus eigenen Erfahrungen wusste sie, dass Geschäftsführende oftmals so stark in das Tagesgeschäft eingebunden sind, dass ihnen kaum Zeit für strategische Überlegungen und zukunftsweisende Visionen bleibt. Und genau hier sah Hedwig Tuss den Bedarf für ihr Dienstleistungsangebot: „Ich wollte mit meinem Know-how der Unternehmensleitung extern zuarbeiten, indem ich die Unternehmerinnen und Unternehmer oder auch die Führungskräfte dabei unterstütze, ihren Blick über den Tellerrand des Tagesgeschäfts zu richten“, erklärt Hedwig Tuss das Konzept ihrer Beratungsdienstleistung.

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

Als Marketingfrau war Dr. Hedwig Tuss klar, dass ihr neues Unternehmen schon für den Start ein Gesicht nach außen haben musste, und sie entwickelte gemeinsam mit einem Grafiker ein einheitliches Erscheinungsbild der Firma. „Im Zuge der Entwicklung des Logos, der Homepage, des Flyers und allem was dazu gehört wurde mein Vorhaben mehr und mehr zu meinem ganz eigenen Unternehmen“, schildert die Gründerin.

Im Oktober 2004 ging Dr. Hedwig Tuss mit der HT-CON Unternehmerberatung an den Start. Den Zeitpunkt ihrer Gründung als unternehmensnahe Beratungsdienstleisterin sieht sie im Nachhinein als nicht besonders glücklich gewählt: „Die meisten Investitionen der Unternehmen für das Jahr 2004 waren bereits getätigt. Es ging zum Jahresende hin und die Unternehmen hatten in der Regel zu diesem Zeitpunkt weder Zeit noch Geld für meine Leistungen übrig.“

Auch der Rollenwechsel verursachte Hedwig Tuss zunächst Schwierigkeiten. „Es ging ja nicht darum, irgendein Produkt anzupreisen. Das ‚Produkt’ war ja ich selbst: meine Persönlichkeit, mein Wissen, meine Erfahrungen. Das an den Mann oder die Frau zu bringen, war nach 25 Jahren in der Angestelltenrolle eine gewaltige Umstellung für mich“, erinnert sich Hedwig Tuss.

Als im März 2005 die letzte Rate des Überbrückungsgeldes von der Agentur für Arbeit überwiesen war und die ersten größeren Aufträge immer noch auf sich warten ließen, erlebte Hedwig Tuss den ersten Tiefpunkt in ihrem noch jungen Unternehmerinnen-Dasein: „Ich habe alles in Frage gestellt und war nicht mehr davon überzeugt, dass es das Richtige war, was ich tat. Mir wurde bewusst,

„Wenn es in der Anfangszeit nicht gleich so gut läuft wie erwartet, dann sollte man nicht den ganzen Mut verlieren und einfach aufgeben. Wenn man aus einem Loch, in das man gefallen ist, nicht mehr alleine rauskommt, sollte man keine Scheu haben, sich professionelle Hilfe von außen zu holen, die hilft, die Krise zu überwinden. Als Unternehmer oder Unternehmerin muss man nicht nur in sein Unternehmen investieren, sondern auch in sich selbst.“

dass es für mich als frisch gebackene Unternehmerin manchmal schwieriger war, mit mir selbst als Chefin zu arbeiten als früher mit einem anderen Chef." Gemeinsam mit einem Coach gelang es Hedwig Tuss, diese Anfangskrise zu überwinden: „Als ich begriff, dass ich zugleich Chefin, Zweiflerin, Kritikerin, Motivatorin, aber auch Hedwig Tuss, der Mensch, sein konnte und ich nur lernen musste, dieses ‚innere Team' zu koordinieren, konnte ich neu an die Sache heran gehen. Es war, als ob in meinem Kopf ein Schalter umgelegt worden wäre. Ab diesem Zeitpunkt bin ich als Unternehmerin aufgetreten, und bald folgten die ersten lukrativen Aufträge."

Hatte sich Dr. Hedwig Tuss in ihrem Angebotsportfolio anfangs noch sehr breit aufgestellt, entschied sie sich nach kurzer Zeit, ihre Leistungen spezialisiert als Expertin für die analytische Industrie anzubieten. In der Chemiebranche verfügte sie über langjährige Erfahrungen und hatte sich durch ihre vorherige Tätigkeit bereits einen guten Namen erarbeitet: „Ich verfüge über 25 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Instrumentellen Analytik. Ich habe auch andere Branchen kennen gelernt, aber mich auf fremdem Terrain nicht besonders wohl gefühlt. So war es nur konsequent, dass ich mich entschloss, meine Beratung ganz gezielt auf die chemische Branche zugeschnitten anzubieten." Ein weiterer Vorteil dieser Spezialisierungsentscheidung lag darin, dass Dr. Hedwig Tuss in ihrer Stammbranche über Jahre hinweg ein Netzwerk an Geschäftskontakten aufgebaut hatte, von dem sie nach ihrer Gründung als selbstständige Unternehmerin profitieren konnte.

## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Gründerinnen und Gründer wissen, dass der Weg zu den ersten Aufträgen als Unternehmerin oder Unternehmer mühsam sein kann und ein gerüttelt Maß an Frustrationstoleranz erfordert. Hedwig Tuss setzte auf ihre Kreativität und nutzte einen geschickten Schachzug zur Kundenakquisition. Auf eigene Initiative führte sie eine Benchmark-Analyse in der von ihr fokussierten Branche durch. Im Vergleich von zunächst 50 Unternehmen der Chemischen Analytik untersuchte sie, in welchem Maß das Medium Internet und die sich daraus bei den Unternehmen ergebenden Kundenkontakte bei der Kundenorientierung der jeweiligen Firma eine Rolle spielten. Über die E-Mail-Adresse oder das Kontaktformular der Homepage wurde von Hedwig Tuss eine fiktive Informationsanfrage gestartet. Sie berichtet: „Und dann wurde es spannend: Ob und wie reagieren die Unternehmen und wie schnell bearbeiten sie die Anfrage? Was wird an den potenziellen Kunden verschickt und wie lange dauert dies? Wie spezifisch wird im Anschreiben auf die Anfrage eingegangen? Wird der Kontakt weiter verfolgt? Beim ersten Schritt, den ich selbst finanziert habe, habe ich lediglich 50 Firmen angesprochen; auf Nachfrage habe ich diese Analyse beim zweiten Mal bereits mit 75 Unternehmen durchgeführt." Die Anfragen von Firmen, die in die Benchmark-Analyse aufgenommen werden wollen, so schildert Hedwig Tuss stolz, nehmen stetig zu. Für das kommende Jahr plant sie eine Erweiterung auf rund 125 Unternehmen aus der Branche. Ihre Vorstellungen gehen sogar noch weiter: „Mein Ziel ist es, meine Benchmark-Analyse zu standardisieren und als eine Art Zertifizierung innerhalb der Branche der Chemischen Analytik zu etablieren."

Die Suche nach ungewöhnlichen Lösungen ist für Dr. Hedwig Tuss nicht nur bei der Kundenakquisition wichtig: „Ich bin sehr kreativ beim Finden von Lösungsansätzen, die unkonventionell sind und neue Perspektiven öffnen. In diese Kreativität des Denkens und Handelns kann ich andere überzeu-

gend einbinden. Das ist mein Plus.“

Als Antwort auf die Frage, wo sie sich in fünf Jahren mit ihrem Unternehmen HT-CON sieht, hat Hedwig Tuss klare Vorstellungen: „Ich möchte mit meiner Unternehmerberatung Standards in dem Markt der Chemischen Analytik und der Biotechnologie im Hinblick auf Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit setzen. Ich sehe HT-CON als einen Beratungsdienstleister, der sich Stück für Stück einen guten Namen in der Branche sichert, der auf gegenseitigem Vertrauen sowie fachlich solider und kreativer Arbeit beruht. Und ich sehe Hedwig Tuss als Menschen und Unternehmerin, als jemanden, der zufrieden ist – eine Unternehmerin, die keine Millionen macht, aber gut von ihrer Leistung leben kann.“

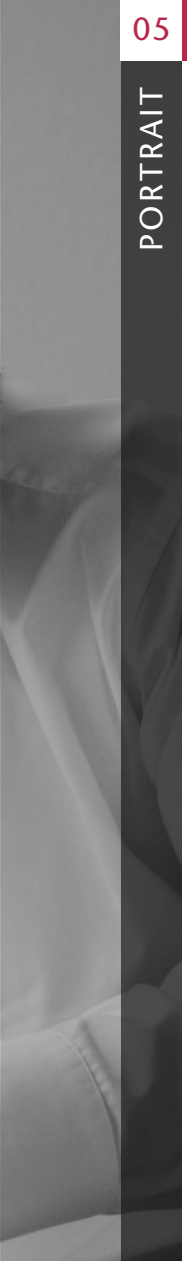
Auch wenn die Anfangszeit ihrer Selbstständigkeit nicht einfach war, bereut Dr. Hedwig Tuss ihren Schritt in ihr ‚Ein-Frau-Unternehmen’ bis heute nicht. „Ich genieße die Flexibilität der eigenen Zeiteinteilung. Durch meine Gründung konnte ich dem Hamsterrad, als angestellte Führungskraft täglich 12 Stunden und mehr zu arbeiten und doch oftmals nichts bewegen zu können, entrinnen. Heute arbeite ich für mich. Wenn ich in meinem eigenen Unternehmen mein ganzes Engagement zeige, dann schaffe ich es meist auch, einen Auftrag zum Abschluss zu bringen. Dieser direkte Bezug von Leistung und Belohnung motiviert bei einer unternehmerischen Selbstständigkeit ungemein“, bilanziert die Unternehmerin.

„Wer ist das Unternehmen? ICH bin das Unternehmen. Das was mich als Unternehmen letztlich ausmacht, sitzt hier zwischen meinen Ohren; das ist meine Erfahrung, die ich einbringen kann und die auch geschätzt wird. Wichtig ist aber, dass ich Begeisterung zeige und auch andere für mein Wissen und meine Erfahrungen begeistern kann.“

» Dipl.-Chemiker Dr. Günter Zimmer

» Dipl.-Volkswirt Reinhard Kober

**Die Gründer:**
Dipl.-Chemiker Dr. Günter Zimmer
Dipl.-Volkswirt Reinhard Kober
**Alter bei der Gründung:**
53 | 54
**Gründungsjahr:**
2004
**Branche:**
Kunststoffindustrie
**Unternehmen:**
KIBO-Kunststoffe Dr. Zimmer &
Kober GmbH & Co. KG
Robert-Bosch-Straße 8
67292 Kirchheimbolanden
**Kontakt:**
Tel.: 06352/401 89 0
E-Mail: info@kibo-kunststoffe.de
**Internet:**
www.kibo-kunststoffe.de



# JETZT ODER NIE

„In der Kunststoffbranche kennt jeder jeden." So kam es auch, dass sich im Jahr 2002 Dr. Günter Zimmer und Reinhard Kober durch einen gemeinsamen langjährigen Freund – ebenfalls ein Unternehmer aus der Kunststoffbranche – kennen lernten. Sowohl Günter Zimmer als auch Reinhard Kober verfügten zu diesem Zeitpunkt bereits über langjährige Erfahrung als angestellte Führungskräfte in der Kunststoffindustrie. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Mainz war der diplomierte Volkswirt Reinhard Kober 28 Jahre lang in verschiedenen nationalen und internationalen Großhandels- und Industrieunternehmen in einer leitenden Position im Marketing und Vertrieb von Kunststoffplatten tätig. Günter Zimmer wechselte nach Chemiestudium, Promotion und langjähriger Assistenten-Tätigkeit an der Universität Mainz in die Industrie, wo er zuletzt eine Position als Direktor für Forschung & Entwicklung sowie als Leiter des Qualitätsmanagements und technischen Kundenservice inne hatte. Beide verstanden sich schon in ihrer Zeit als Angestellte immer als Intrapreneure: „Ich war die ganze Zeit angestellter Unternehmer und habe auch so agiert", so Günter Zimmer über diese Zeit seines Berufslebens. Dennoch schwelte über viele Jahre unabhängig voneinander der Wunsch, irgendwann doch vom Intrapreneur zum Entrepreneur mit einem eigenen Unternehmen zu werden. Jeder für sich suchte dazu nach Wegen. Dem Ziel näher kamen beide erst, als sie sich kennen lernten und spürbar wurde: „Zusammen packen wir's an."

## DIE AUSGANGSSITUATION

Die Idee, vom Angestellten zum eigenen Chef zu werden, kam beiden Unternehmern 2004 nicht zum ersten Mal. „Die erste konkrete Überlegung, mich selbstständig zu machen, liegt bei mir immerhin schon fast 14 Jahre zurück“, erinnert sich Günter Zimmer. Bereits 1993 unternahm er den Anlauf, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen, was jedoch aus strategischen Gründen am Ende nicht zustande kam. Ein zweiter Angang ergab sich für ihn vier Jahre später: „Das Unternehmen, in dem ich angestellt war, plante mit mir ein Management-Buy-out, wurde jedoch letztendlich von einem anderen Unternehmen übernommen. Als dann das Unternehmen erneut nach etwa sechs Jahren zum Verkauf anstand, wurde mir klar, dass ich mich umorientieren musste. Es war dann nur noch eine Frage der Zeit, wann ich den Sprung aus dem Unternehmen in die eigene Selbstständigkeit wagen würde.“

Auch in Reinhard Kober regte sich schon früh der Wunsch, sein eigener Chef zu sein. Mit 36 Jahren plante er eine bestehende Firma in der Kunststoffbranche zu übernehmen, was sich jedoch zerschlug. 1995 machte er dann den zweiten Versuch, sich aus dem Angestelltenverhältnis im Marketing und Vertrieb eines großen Kunststoffanbieters heraus selbstständig zu machen – allerdings außerhalb der Kunststoffbranche. „Doch nach drei Monaten merkte ich, dass es nicht das war, was ich mir vorgestellt hatte und ging zurück in die Kunststoffbranche. Der Rat ‚Schuster bleib bei deinen Leisten‘ klingt vielleicht abgedroschen, ist aber richtig“, ist Reinhard Kober überzeugt. Als sein damaliger Arbeitgeber eine Vertriebseinheit in Deutschland schloss und nach Belgien auslagerte und Reinhard Kober somit vor der Entscheidung stand, mit 52 Jahren seine Zelte in Deutschland abzubrechen und mit seiner Familie nach Belgien zu ziehen, entschied er sich mit aller Konsequenz für einen Neuanfang als Unternehmer. „Das war auch die Zeit, in der Günter Zimmer und ich uns kennen lernten. Wir beide haben uns gedacht: ‚Jetzt ist die Zeit reif, unser eigenes Ding zu machen – entweder jetzt oder gar nicht mehr!‘ Die ganze Idee ist Ende 2003 geboren und das Ergebnis steht heute hier, unser eigenes Unternehmen“, bilanziert Reinhard Kober stolz.

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

Kaum war der Entschluss zur Unternehmensgründung gefällt, stellte sich für den zukünftigen Kunststoffproduktionsbetrieb die Standortfrage. Bundesweit kamen mehrere Standorte und Produktionshallen in Betracht. „Da wir keinen Endkundenkontakt haben, hätten wir an fast jedem Platz der Welt mit unseren Maschinen produzieren können. Aber logistisch müssen wir für unser Unternehmen perfekt aufgestellt sein, die Infrastruktur – wie z.B. die Nähe zu Verkehrswegen – muss stimmen“, führt Reinhard Kober aus. Letztendlich half ein Hinweis der Investitions- und Strukturbank des Landes Rheinland-Pfalz, die Aufmerksamkeit der beiden Gründer auf den Donnersbergkreis in Rheinland-Pfalz zu richten. „Uns wurde der Tipp gegeben, dass der Donnersbergkreis Förderregion der EU war. Und da wir uns in der Region etwas auskannten, wussten wir sofort, dass Kirchheimbolanden direkt an der Autobahn liegt. Ein Anruf beim Verbandsbürgermeister und das Glück, dass ein Grundstück mit einer ausreichend großen Halle aktuell zum Verkauf stand – und unsere Entscheidung für Kirchheimbolanden war gefällt. Bei einer Investition in Millionenhöhe ist man auf solche Hinweise angewiesen und dafür dankbar“, erklärt Günter Zimmer.

Nachdem der Gründungsvertrag der KIBO GmbH & Co. KG im November 2004 beim Notar unter Dach und Fach gebracht worden war und das Unternehmen in das Handelsregister eingetragen wurde, bereiteten die beiden Unternehmer alles für den Start ihrer Produktion vor. „Da es sich bei unserer Fertigungsstraße um eine Sonderanfertigung handelte, mussten wir mit einer Lieferzeit von einem dreiviertel Jahr rechnen. In dieser Zeit haben wir vor Ort die ersten Bauvorhaben durchgeführt und parallel bereits wichtige Kundenkontakte knüpfen können“, erinnert sich Reinhard Kober. Hilfreich war in dieser Phase der Unternehmensgründung das Netzwerk zahlreicher ehemaliger Kollegen und Freunde aus ihrer Zeit als Angestellte in der Kunststoffbranche. „So mancher hat uns gute Hinweise und Tipps gegeben, so dass – trotz der ein oder anderen bürokratischen Hürde – einiges schneller ging, als zunächst zu erwarten war. Von der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) stand uns ein Guide zur Seite, der uns durch die verschlungenen Pfade des Förderrechts und der Antragsverfahren half“, berichten die beiden Unternehmer von ihren Erfahrungen.

Dennoch trafen sie mit ihrem Vorhaben nicht überall von Anfang an auf ungeteilte Zustimmung. So erinnern sich beide heute eher schmunzelnd an zwei Gespräche bei Banken mit jüngeren Finanzberatern, die – bevor sie überhaupt auf die Geschäftsidee und den Finanzierungsbedarf zu sprechen kamen – von den beiden Gründern zunächst einmal deren Vorstellungen zur Nachfolgeregelung wissen wollten. „Beim ersten Mal war ich sprachlos. Aber wir haben eine fundierte Planung vorgelegt, das Konzept war schlüssig und wir hatten schließlich vor, in der Region mittelfristig mehr als 20 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Diese Argumente haben dann letztendlich auch unsere Bank, mit der wir heute zusammen arbeiten, überzeugt“, berichtet Reinhard Kober.

„Es ist vorteilhaft, in der gleichen Branche zu gründen, in der man vorher gearbeitet hat. Ältere Gründer profitieren von ihrer Berufs- und Branchenerfahrung. Die Erfahrungen, die man als über 50-Jähriger im Berufsleben gesammelt hat, kann man mit seinen neuen Ideen als frischer Unternehmer gut kombinieren und damit so manchen Fehler vermeiden. Hätte mir jemand in Frankfurt eine Privatbank zum Kauf angeboten, hätte ich dankend abgelehnt. Und einem Banker würde ich ebenfalls abraten, ein Unternehmen wie die KIBO GmbH zu gründen.“

Konzept und Planung erwiesen sich als unabdingbare Schlüsselfaktoren. Beim Gründungsteam ‚Zimmer & Kober' zeigt sich aber auch plastisch die besondere Bedeutung der Gründerpersönlichkeit und -biographie für ein erfolgreiches Durchstarten als Unternehmer. Beide Gründer verfügen mit ihren langjährigen Banchenerfahrungen und zahlreichen Kontakten in der Kunststoffindustrie über eine gute gemeinsame Basis. „Wir sind uns persönlich sehr ähnlich, haben ungefähr die gleiche Denke und die gleiche Philosophie. Das passt optimal, auch wenn ich Hesse bin und er Rheinland-Pfälzer", sagt Reinhard Kober.

Darin klingt bereits an, dass bei aller Gemeinsamkeit auch die Ergänzung in einem interdisziplinären Team wichtig ist, so dass jeder der beiden Partner seine ganz eigenen Stärken für das Unternehmen einbringen kann. Reinhard Kober ist für das Marketing und den Vertrieb der Produkte sowie für die Kundenbetreuung und -akquise zuständig. Im Verantwortungsbereich von Günter Zimmer liegen Produktion, Produkt- bzw. Rezepturenentwicklung sowie der innerbetriebliche Steuerungsablauf. „Es würde wenig Sinn machen, wenn wir beide Marketingspezialisten wären, da würden wir uns ja nur im Weg stehen. So hat jeder sein Aufgabengebiet, und wir ergänzen uns optimal", sagt Reinhard Kober. Und Günter Zimmer ergänzt: „Kompetenzverteilung ja, aber selbstverständlich versteht jeder auch etwas von dem Job des anderen. Wenn ich bspw. einen Außentermin wahrnehmen muss, dann ist Reinhard Kober im Unternehmen der Ansprechpartner für alle. Es ist immer jemand von uns vor Ort, der letztlich die Verantwortung trägt und die Entscheidungen treffen kann."

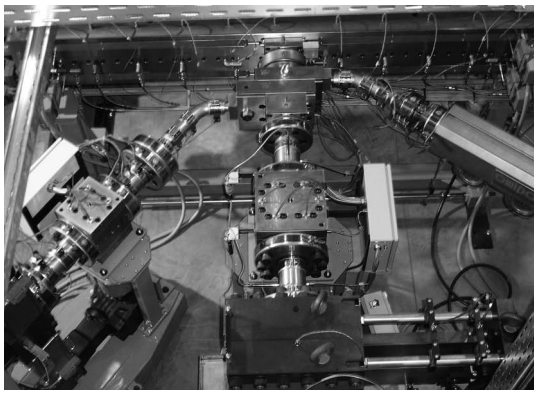
## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Am 12. Dezember 2005 wurde in Kirchheimbolanden die offizielle Eröffnung der KIBO-Kunststoffe Dr. Zimmer & Kober GmbH & Co. KG im Beisein zahlreicher Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik gefeiert. Anschließend wurde die 40 m lange, hochmoderne Produktionslinie in Betrieb genommen. Damit startete bei KIBO-Kunststoffe die Produktion von Hohlkammerplatten aus Polypropylen. Verwendet werden die Platten in der Verpackungsindustrie zur Herstellung von Mehrwegverpackungen, in der Automotive-Industrie zur Innenausstattung von Transportfahrzeugen, als Leichtbauwände für den Messe- und Innenausbau, für Displays und Werbeträger, sowie als Schalungselemente am Bau u.v.a.

Bereits knapp ein Jahr nach Produktionsstart ist das Unternehmen von Günter Zimmer und Reinhard Kober heute weltweit tätig. KIBO-Kunststoffe sind mit Handelsvertretern in ganz Europa aufgestellt, die ersten Container konnten auf den Weg nach Japan gebracht werden, und mit einem Partner aus den USA sind die beiden Unternehmer bereits im Gespräch. Seit Januar 2006 verzeichnet ihr Unternehmen rund 135 kaufende Kunden, unter ihnen auch Firmen, die in ihren Segmenten Marktführer sind. „Ich sage nicht ohne Stolz: Wir sind besser als mancher andere. Und das müssen wir auch sein, denn wir haben Wettbewerber aus Polen, Tschechien, Frankreich und Italien, die teilweise, z.B. bei den Löhnen, auf ganz anderem Kostenniveau arbeiten. Wir haben neue Ideen und Variationen von Produkten entwickelt, die wir jetzt weltweit als einziges Unternehmen sehr gut in den Markt einführen. Heute können wir sagen: Wir haben uns konsequent einen sehr guten Namen im Markt erarbeitet", betont Marketingspezialist Reinhard Kober.

Gestartet wurde die Produktion vor rund 12 Monaten mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. „Begonnen haben wir in der Produktion mit einer 5-Tagewoche. Ab Oktober dieses Jahres stellten wir schon mehr Arbeitskräfte ein und erhöhten die Taktung auf eine 6-Tagewoche. Noch haben wir Reserven – sollten wir weiter so wachsen wie bisher, können wir auch sieben Tage die Woche produzieren“, erklärt Günter Zimmer. Zurzeit beschäftigt das Unternehmen bereits 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Aber es ist sehr wahrscheinlich, dass unser Plan, mehr als 20 Arbeitskräfte einzustellen, bereits in naher Zukunft aufgehen wird“, sagt Reinhard Kober. Zusätzlich stehen der Bau von ein bis zwei weiteren Fertigungsstraßen und den dazugehörigen Hallen an. „Wenn uns das gelingt, benötigen wir auch noch einen großen Lageranbau. Aber unser Grundstück ist groß genug – diese Flexibilität ist einer der Vorteile des hiesigen Standorts im Vergleich zu dicht besiedelten Ballungsgebieten“, so Günter Zimmer.

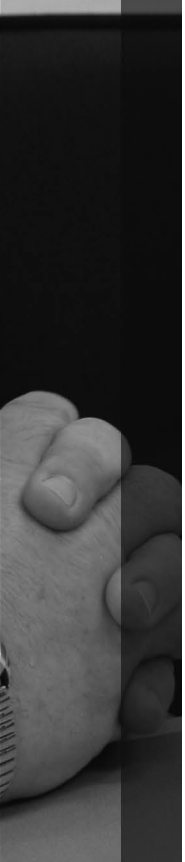
Die Zeichen bei KIBO-Kunststoffe stehen also auf Wachstum. In Zukunft wollen die beiden Unternehmer auch ein Ausbildungsbetrieb werden. „Wir überlegen uns, junge Menschen in unserem Unternehmen in technischen Berufen, wie z.B. Kunststoffformgeber, auszubilden“, erklärt Günter Zimmer, „aber erst muss sich unser Unternehmen auf seinem Erfolgskurs weiter festigen – noch ist das Zukunftsmusik.“ Als ganz gegenwärtige Musik in ihren Ohren erleben die beiden Unternehmer nun endlich scheinbar banale Geräusche: „Die Realisierung unserer Vision hat begonnen. Wir hören die Maschinen laufen und wissen, der Schritt hat sich gelohnt.“



„Gründerinnen und Gründer sollten unbedingt vernünftige Berater aus ihrem Netzwerk zu Rate ziehen. Gute Kontakte sind unbezahlbar, um hilfreiche Informationen zu bekommen. Mit anderen Menschen darüber zu diskutieren, was sie von der Idee halten und wie sie so etwas angehen würden, hat uns unheimlich geholfen. Man sollte so eine Entscheidung nicht allein im Kämmerlein fällen.“

**Der Gründer:**
Bruno Weiler
**Alter bei der Gründung:**
52
**Gründungsjahr:**
2006
**Branche:**
Dienstleistung/Beratung
**Unternehmen:**
GfA-Gesellschaft für
Automotivtechnik mbH
Am Weyersberg 8
54552 Mehren
**Kontakt:**
Tel.: 06592/43 43
E-Mail: b.weiler@gfa-automotive.com
**Internet:**
www.gfa-automotive.com

» Bruno Weiler



# VOM ERFINDER ZUM BERATER

Bei Bruno Weiler zieht sich die Begeisterung für die Technik und das Tüfteln wie ein roter Faden durch seine Berufsbiographie. Die Basis für seine berufliche Laufbahn legte er mit einer Ausbildung zum Werkzeugmacher. Wichtig war ihm, nicht bei dem Gelernten stehen zu bleiben, sondern sich kontinuierlich im Bereich der mechanischen Bearbeitung von Schmiedeteilen weiterzubilden. Lebenslanges Lernen ist ein Motto, das Bruno Weiler für sich als Leitspruch in Anspruch nimmt. Berufsbegleitend bildete er sich gleich dreifach fort: zunächst zum Industriemeister der Fachrichtung Metall, dann zum Betriebswirt beim Institut für Technik der Betriebsführung (ITB) und schließlich zum Refa Industrial Engineer. Ab 1988 arbeitete er als Werksleiter bei der Firma Carl. Dan. Peddinghaus GmbH & Co. KG in Daun, wo er ganze 18 Jahre lang seine Kenntnisse in der Verarbeitung von geschmiedeten Fahrwerkskomponenten und Systemen als angestellte Führungskraft in das Unternehmen einbrachte. Schon als Angestellter hatte Bruno Weiler die Ambition, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen. So geht beispielsweise auf die Zeit bei der Firma Peddinghaus das von ihm mitentwickelte Patent ‚Verfahren und Anlage zur Herstellung oder Aufbereitung von dreidimensionalen, metallischen Hohlformen' zurück. Fünf Jahre lang entwickelte ein Vierer-Erfinder-Team das 1996 angemeldete Patent, das die Qualität von Schmiedegesenken deutlich steigern konnte. Eine Idee, die als so innovativ galt, dass Bruno Weiler sie 2003 als einer der ‚Hellen Köpfe des Landkreises Daun' bei einer Veranstaltung der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Daun-Vulkaneifel in Kooperation mit der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) vorstellen konnte. „Der Erfindergeist steckte schon immer in mir – ebenso wie der Wunsch, meine Kenntnisse und langjährigen Erfahrungen irgendwann in einem eigenen Unternehmen als Berater umzusetzen", erinnert sich Bruno Weiler.

## DIE AUSGANGSSITUATION

Den ersten konkreten Impuls, den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit zu gehen, hatte Bruno Weiler im Jahr 2003 durch eine wenig erfreuliche Situation bei seinem damaligen Arbeitgeber. Aufgrund drohender Zahlungsunfähigkeit musste das Unternehmen Insolvenz anmelden. Bei allen Schwierigkeiten, die dies für Bruno Weiler nach 18 Jahren Betriebszugehörigkeit bedeutete, sah er darin auch eine Chance.

Gemeinsam mit drei weiteren Kollegen aus der Führungsebene wollte man sich und dem Betrieb durch ein Management-Buy-out eine Zukunft an dem Dauner Standort ermöglichen. Die Übernahme durch Bruno Weiler und seine Kollegen war weitgehend unter Dach und Fach und die Finanzierung dank der Unterstützung des Landes Rheinland-Pfalz gesichert, als 2004 kurzfristig das Kaufangebot eines weltweit tätigen indischen Unternehmens vom Insolvenzverwalter für den Betrieb angenommen wurde. „Zuerst war die Enttäuschung groß, dass das MBO für uns nicht zum Greifen kam. Doch die Übernahme durch das Unternehmen Bharat Forge Ltd. war letztlich zur Sicherung der beiden Unternehmensstandorte Ennepetal und Daun eine nachvollziehbare Entscheidung. Wir hätten es vielleicht auch geschafft, den Betrieb wieder in die schwarzen Zahlen zu bringen, doch ein weltweit tätiges Unternehmen, das jährlich einen Umsatz von 500 Millionen Euro macht, hatte es natürlich wesentlich einfacher“, erinnerte sich Bruno Weiler an den damaligen Führungswechsel.

Trotz anfänglicher Bedenken und Unsicherheiten gestaltete sich die Zusammenarbeit mit der neuen Unternehmensleitung aus einer anderen Kultur als sehr konstruktiv. „Anfangs hatten wir etwas Bammel vor dem neuen Inhaber aus Indien. Wir wussten ja nicht, was sich alles verändern würde. Aber die Arbeit mit unseren indischen Kollegen hat richtig Spaß gemacht, das waren alle Profis“, beschreibt Bruno Weiler seine Zeit als Angestellter in der Bharat Forge Ltd.

Sein Entschluss, das Unternehmen im Jahr 2006 dann schließlich doch zu verlassen, lag nicht in der Tatsache begründet, dass er mit seinem neuen Arbeitgeber nicht zufrieden war – im Gegenteil, ihm wurde sogar der Geschäftsführerposten des Dauner Werkes angeboten. Aber seit der nicht zustande gekommenen Übernahme ließ ihn der Gedanke an ein eigenes Unternehmen nicht mehr los. Er spürte, dass er seinem Berufsleben nach 35 Jahren noch einmal eine Wende geben wollte: „Ich wusste, wenn ich den Schritt in die Selbstständigkeit nicht jetzt im Alter von 52 Jahren gehe, würde ich es wahrscheinlich nie mehr tun. Es war für mich auch ein Stück weit ein Abenteuer, das ich jenseits der 50 wagen wollte.“

Was sein zukünftiges Tätigkeitsfeld als Unternehmer sein würde, war für Bruno Weiler schnell klar: „Ich habe mir zwei ganz einfache Fragen gestellt. ‚Was hast du vorher gemacht?‘ ‚Was kannst du besonders gut?‘ Und genau das wollte ich anbieten, aber in einer überschaubaren Größenordnung und auf mich gestellt, ohne Abhängigkeiten.“ So stand für Bruno Weiler bald fest, dass er künftig mit einem ‚Ein-Mann-Beratungsunternehmen‘ im Bereich der Automotive-Branche an den Start gehen wollte.

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

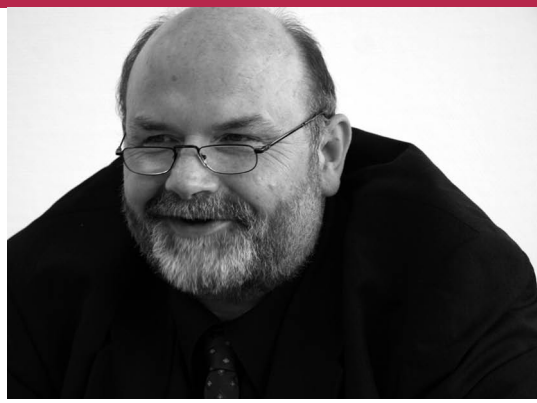
Die Erinnerung an die Zeit der Planung und Vorbereitung seiner Gründung ist bei Bruno Weiler noch ganz frisch. „Mit einem allzu großen finanziellen Aufwand war die Gründung nicht verbunden. Als zukünftiger unternehmensnaher Beratungsdienst-

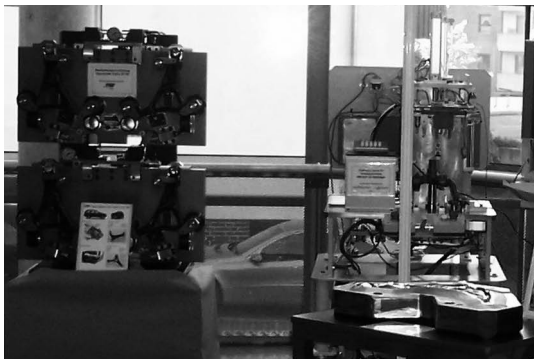
leister hatte ich keine hohen Investitionen für Maschinen oder Ähnliches. Alles, was ich brauchte, waren mein Kopf und ein Büro“, berichtet der Jung-Unternehmer.

Wichtig bei seiner Gründung war Bruno Weiler der Rückhalt im Privaten durch seine Familie: „Ohne deren Unterstützung wäre gar nichts gegangen. Die Familie hilft einem, den Glauben an sich selbst zu bewahren und sich wieder hochzureißen, wenn es Rückschläge und Durststrecken gibt – und die bleiben am Anfang nicht aus. Auch für unsere Familie war mein Start in die Selbstständigkeit ein großer Schritt. Plötzlich war da nicht mehr die finanzielle Sicherheit aus meiner Zeit als Werksleiter, sondern es war erstmal Risiko angesagt.“

Was in der Anfangszeit seiner Gründung einen besonderen Engpass darstellte, war der erhebliche Zeitaufwand, den Bruno Weiler aufbringen musste, um neue Kunden und Erstaufträge zu akquirieren. Seine Dienste und Erfahrungen bot er unter anderem als selbstständiger Interims-Manager Unternehmen in der Automotive-Branche an. „In der heutigen Zeit wird der Zyklus, in dem neue und innovative Produkte auf den Markt kommen, immer kürzer. Dort, wo in einem Unternehmen die Kapazitäten für Innovations- und Projektmanagement nicht mehr ausreichen, greift mein Angebot. Ich biete meinen Kunden z.B. an, das komplette Management für ein Projekt zu übernehmen, sei es nun im Bereich der industriellen Beschaffung von Automotive-Produkten oder im Bereich des Projektengineerings“, schildert Bruno Weiler die Marktlücke, in die er mit seinem Angebot stoßen will.

Starthilfe bei seiner Arbeit fand der Gründer bei ehemaligen Geschäftspartnern. „Ich griff zum Telefon und rief eine Vielzahl von Unternehmen an, mit denen ich schon zu meiner Zeit als Werksleiter





„Als selbstständiger Beratungsdienstleister ist im Vergleich zum Angestellten Tag für Tag eine größere Überzeugungsarbeit von der eigenen Leistung gefordert. Zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter besteht ein Vertrauensverhältnis, sonst würde er den Angestellten nicht dauerhaft beschäftigen. Als Berater muss man jeden Kunden bei jedem Auftrag neu davon überzeugen, dass es die richtige Entscheidung ist, dass er sein Geld in die Beratung investiert.“

in Daun gut zusammengearbeitet hatte und fragte an, ob Bedarf bestehe, ein zukünftiges Projekt an mich outzusourcen. Das war Klinkenputzen, aber die Resonanz gab meiner Idee Recht. Der Bedarf auf Seiten der kontaktierten Unternehmen war enorm, und mein guter Name in dieser Branche stellte sich als große Hilfe bei der Erstakquise heraus“, berichtet Bruno Weiler von seinen Erfahrungen.

Ein offenes Ohr für Bruno Weiler hatte auch der Existenzgründungsberater bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Daun-Vulkaneifel mbH, die Gründungswillige vor Ort unterstützt: „Da gibt es Berater, die einem zuhören und weiterhelfen, wenn sich was machen lässt. Außerdem bietet deren Initiative ‚Gründen auf dem Land’ eine Menge an Informationsveranstaltungen für Gründer in der Region, bei denen man sich auch mit anderen Gründern und Jung-Unternehmern austauschen kann.“

Bereits die ersten Monate als Unternehmer haben Bruno Weiler darin bestätigt, dass der Zeitpunkt seiner Gründung mit 52 Jahren für ihn genau richtig war. „Mein Geschäft ist ein reines Beziehungsgeschäft. Mit 25 Jahren hatte ich noch nicht die persönlichen Kontakte in der Branche, die ich heute habe. Einen Namen hatte ich mir zu der Zeit auch noch nicht erarbeiten können, das braucht Zeit und Erfahrung. Als junger Spund hätte man mir sicher noch nicht die Verantwortung für ein komplettes Projektmanagement anvertraut. Meine Kompetenz liegt in der Erfahrung und in dem Know-how, die ich mir über fast vier Jahrzehnte lang erarbeitet habe“, ist der Unternehmer überzeugt.

## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Wie erfolgreich seine Geschäftsidee am Markt schon kurz nach dem Start angenommen wird, zeigt, dass er bereits für eine Vielzahl an Projekten europaweit die Verantwortung übernehmen konnte. Nur vier Monate nach seiner Gründung verfügt Bruno Weiler über ein europaweites Netzwerk an Kooperationspartnern und Kunden. „In der Automotive-Branche wird nicht nur an einem Standort produziert. Da wird bspw. ein Pkw-Rohteil in Süddeutschland angefertigt, im Saarland bearbeitet, zur Vor-Montage nach Polen verschickt, um dann endgültig wieder in Berlin endmontiert zu werden. Das bringt einen erheblichen Koordinierungsaufwand mit sich, den ich meinen Kunden durch das Outsourcing mit meiner Dienstleistung abnehme“, erklärt Bruno Weiler.

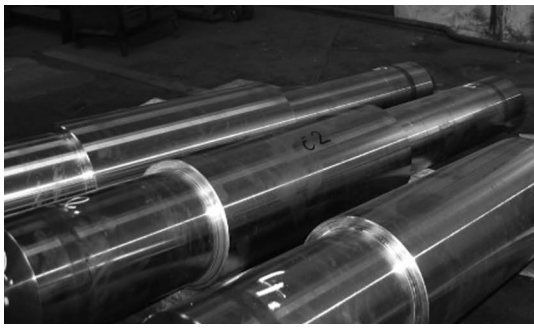
Da in der Automotive-Branche der osteuropäische Markt als Produktionsstandort von wachsender Bedeutung ist, entschied sich Bruno Weiler im September dieses Jahres ein Kompetenzteam in Warschau zu etablieren und gründete eine Zweigstelle in Polen. „Falls es bei einem Auftrag sinnvoll ist, Produkte in Osteuropa herzustellen, dann muss ich darauf reagieren können, um wettbewerbsfähig zu sein“, beschreibt Bruno Weiler seine ersten Expansionsbemühungen. Mit seinem dortigen Kompetenzteam hat er sich für Hersteller aus Deutschland und anderen Ländern als Spezialist für Osteuropa im Bereich der industriellen Beschaffung von Metallerzeugnissen wie Freiform- und Gesenkschmiedestücken, Fahrwerks- und Motorenkomponenten, Fahrwerksteilen aus Aluminium bis hin zu Baumaschinenverschleißteilen positioniert.

Auch für sein Unternehmen in Deutschland gibt es schon weitere Planungen: „Einen Kooperationspartner habe ich schon in Aussicht. Zurzeit ist der

junge Mann, der in absehbarer Zeit in mein deutsches Unternehmen mit einsteigen will, noch in China tätig. Künftig soll er eigenverantwortlich den Bereich der Großserie, wie Guss- und Stahlprodukte, übernehmen."

Den Schritt in die Selbstständigkeit würde Bruno Weiler jederzeit wieder gehen: „Auch wenn ich dem Trugschluss unterlag, ich könnte als ‚Ein-Mann-Unternehmen' im Vergleich zu meiner Zeit als angestellter Werksleiter kürzer treten, so bereue ich diese Entscheidung nicht." Seine Selbstständigkeit, so sagt er, erfüllt ihn mit neuer Energie. Durch die Vielzahl an unterschiedlichen Kundenaufträgen hat Bruno Weiler heute mit einem viel breiteren Produktangebot und einem größeren Tätigkeitsspektrum zu tun als noch während seiner Angestelltenzeit. Und das findet der Erfinder, der sich durch seine Gründung auch ein Stück weit selbst neu entdeckt hat, immer wieder spannend: „Meine Arbeit ist heute viel abwechslungsreicher als früher. Dadurch kann ich mich neu entfalten und Facetten meiner Fähigkeiten ausleben, die im Korsett einer angestellten Position kaum Raum hatten", zieht Bruno Weiler eine erste Bilanz für sein noch frisches Unternehmer-Dasein.

» Bruno Weiler mit dem Team der polnischen Zweigstelle



„Dienstleistungsgeschäfte sind Beziehungs- und Vertrauensgeschäfte. Das geht nicht einfach über das Internet. Als Dienstleister kann man nur erfolgreich sein, wenn man diese persönlichen Beziehungen Stück für Stück aufbaut, sorgsam pflegt und längerfristig zu einer echten Kundenbindung ausbaut."

**Der Gründer:**
Peter-Werner Landry
**Alter bei der Gründung:**
50
**Gründungsjahr:**
1977
**Branche:**
Handwerk; Produktion und Vertrieb von Backwaren
**Unternehmen:**
Barbarossa Bäckerei
GmbH & Co. KG
Marie-Curie-Str. 2
67661 Kaiserslautern
**Kontakt:**
Tel.: 06301/3200 0
E-Mail: info@barbarossa-baeckerei.de
**Internet:**
www.barbarossa-baeckerei.de

» Peter-Werner Landry

# MIT AUSDAUER ZUM LEBENSWERK

Schon seit jeher war es die Lebensmittelbranche, die es Peter-Werner Landry angetan hatte. Mit dem Backhandwerk, das später sein unternehmerisches Aktionsfeld werden sollte, hatte er zunächst nur indirekt zu tun. Als gelernter Chemieingenieur arbeitete er in den 70er Jahren als Vertriebsleiter in einer Fettverarbeitungsfabrik, wo er für die Herstellung von Margarinen und Backmitteln für Backbetriebe verantwortlich war. „Um zu wissen, was meine Kunden aus der Backwarenbranche an Backmitteln benötigten, haben wir in unserer Fabrik eine Versuchsbäckerei eingerichtet, in der unsere Backmeister und ich ständig an Produktverbesserungen experimentierten. So bin ich immer mehr in das Metier der Backwarenverarbeitung hineingekommen“, erinnert sich Peter-Werner Landry an die Anfänge. Stück für Stück wuchsen sein Wissen und auch sein Interesse im Bereich der Backwarenherstellung. „Ich habe Vorträge auf Messen gehalten und selbst mit meinen Backmeistern in Großbetrieben Versuche durchgeführt. So wurde ich allmählich in der Branche als Fachmann für Backmittel bekannt“, erzählt Peter-Werner Landry aus dieser Zeit. Er war gefragt und in seiner damaligen Berufssituation keineswegs unzufrieden. Dennoch: Der Gedanke, eines Tages im eigenen Unternehmen selbst der Macher zu sein, war reizvoll: „Ich hatte nicht zu klagen, aber ab und an juckte es mir in den Fingern, die Dinge in Zukunft so umsetzen zu können, wie ich es wollte, ohne als Angestellter ständig fragen zu müssen, ob ich meine Ideen umsetzen darf.“ Im Rückblick war es für Peter-Werner Landry dieser besondere innere Anreiz und das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, die seine Zukunft als Unternehmer bestimmten.

## DIE AUSGANGSSITUATION

Es war das Jahr 1977, als der Inhaber eines kleinen Backbetriebes in Kaiserslautern auf den damals 50-jährigen Peter-Werner Landry zukam und ihm die Übernahme des Betriebs anbot. Die vorherigen Pächter der Bäckerei hatten den Betrieb nicht erfolgreich führen können, so dass Insolvenz angemeldet werden musste. Der Eigentümer wollte den Betrieb nicht selbst leiten und sah in dem Fachmann für Backmittel einen geeigneten Nachfolger. „Fortuna hat es damals gut mit mir gemeint, denn ich hatte zu dieser Zeit weder die Räumlichkeiten, noch die finanziellen Mittel, mich mit einem eigenen Unternehmen selbstständig zu machen", erinnert sich Peter-Werner Landry.

Bevor er jedoch seinen Wunsch nach einem eigenen Betrieb realisieren konnte, wollte er zunächst mit sich und seiner Familie über einige Fragen Klarheit gewinnen: „Ich musste erst mal in mich gehen und herausfinden, ob ich den Mut und die Kraft habe, diesen Schritt in meinem Alter noch zu wagen. Und – das war mir besonders wichtig – ob ich das meiner Familie zumuten kann und sie mir bei der Entscheidung Rückhalt gibt. Denn den Schritt in die Selbstständigkeit macht man schließlich nicht allein", schildert Peter-Werner Landry, was ihn damals bei seiner Entscheidungsfindung bewegte.

Mit 50 Jahren war die Frage der Nachfolge auf längere Sicht für Peter-Werner Landry schon vor seiner Entscheidung, den Betrieb zu übernehmen, ein Thema. Er konfrontierte seinen damals 20-jährigen Sohn Rolf mit der Idee, seinen Beruf als Industriekaufmann aufzugeben, um sich zum Bäcker ausbilden zu lassen. „Ich machte ihm deutlich, welche Vorteile es für ihn mit sich bringen würde, später in unserem eigenen Betrieb unternehmerisch selbstständig sein zu können. Das hat ihn schnell überzeugt", berichtet der Unternehmer noch heute erleichtert.

Nachdem er sichergestellt hatte, dass seine Familie ihn in dem Vorhaben, sein eigener Chef zu werden, unterstützte, zögerte Peter-Werner Landry nicht länger und nahm das Angebot, die Bäckerei zu übernehmen, an. Mit dem Inhaber des Betriebs traf er von Beginn an die Vereinbarung, dass sein Partner lediglich als stiller Teilhaber fungieren sollte. „Klar war: Ich wollte das Unternehmen alleine führen. Zu viele Köche verderben auch in der Backstube den Brei", ist Peter-Werner Landry überzeugt.

## DIE ERFAHRUNGEN BEI DER GRÜNDUNG

Die Finanzierung seiner Unternehmensübernahme verlief ohne Hindernisse. Das Grundstück und die Räumlichkeiten mit den dazugehörigen Maschinen waren bereits vorhanden; das notwendige Kapital für die Wiederaufnahme des insolventen Betriebs erhielten Peter-Werner Landry und sein Partner von den in Kaiserslautern ansässigen Banken. „Die Finanzberater waren sehr daran interessiert, dass es nach der Insolvenz des Vorgängers mit dem Betrieb weitergehen sollte. Mein Partner und ich hatten in der Region eine gewisse Bekanntheit, so dass das Vertrauen der Banken schnell auf unserer Seite war", erinnert sich Peter-Werner Landry. Dennoch ging er die Dinge zunächst vorsichtig an: „Ich musste schauen, dass ich mit dem vorhandenen Kapital und der vorhandenen Ausstattung des Betriebs auskam. Am Anfang stand für mich nicht die Expansion durch neue Technik an erster Stelle, sondern der Betrieb musste erstmal in Gang gebracht werden."

Auch in Sachen Kundennachfrage wollte Peter-Werner Landry sicher gehen: „Da sich das Verzehrverhalten in Deutschland verändert hat, war mir wich-

tig, die neuen Produktwünsche unserer künftigen Kunden zunächst genauer unter die Lupe zu nehmen, ohne dabei die traditionelle deutsche Brotkultur zu vernachlässigen“, berichtet Peter-Werner Landry von seinen Überlegungen zur Marktbeobachtung. Unter dem Motto ‚Wir dürfen alles sein, nur nicht austauschbar’, legte er von Beginn an besonderen Wert auf ein ungewöhnliches und abwechslungsreiches Sortiment.

Wenn Peter-Werner Landry auf seine Anfangszeit als Unternehmer zurückblickt, so erinnert er sich, dass ihn so mancher belächelt hat, wenn er wieder einmal mit einer neuen Idee auf dem Markt kam. „Dass wir heute soweit sind, dass unsere Kunden auch unsere neuen Produkte annehmen und ausprobieren, liegt auch daran, dass wir in der Vergangenheit gute Arbeit geleistet haben. Das Vertrauen der Kunden haben wir uns hart erarbeiten müssen. Wir haben Backwaren eingeführt, die es in dieser Art vorher nicht gab – nur wenige andere Anbieter hatten den Mut dazu, dieses Risiko einzugehen. Wir haben uns dem Wettbewerb gestellt und darauf sind wir stolz. Unser Erfolg zeigt, dass es richtig war, mit der Zeit zu gehen, anstatt im Alten zu verharren.“ Neues zu wagen, kann manchmal auch heißen, Altes wieder neu zu entdecken. So probierte Peter-Werner Landry z.B. Backverfahren aus, die bereits längst in Vergessenheit geraten waren. Er war mit seinem Betrieb einer der ersten, der das – wie es in der Fachsprache heißt – frei geschobene Backen, wie es schon zu Ur-Omas Zeiten üblich war, wieder salonfähig machte. Mit Erfolg, auch auf lange Sicht: Noch heute gehört das frei geschobene ‚Urbrot’ zu den Kassenschlagern der Barbarossa Bäckerei.

„Gründerinnen und Gründer müssen sich darüber im Klaren sein – bevor sie sich selbstständig machen – worauf sie sich einlassen. Sie müssen wissen, dass eine Selbstständigkeit zumindest zu Beginn sehr viel Zeit in Anspruch nehmen wird. Diese Entscheidung sollte unbedingt gemeinsam mit dem persönlichen Umfeld, besonders mit der Familie, getroffen werden. Das bietet in der Regel den Rückhalt, den Gründerinnen und Gründer vor allem in der harten Anfangszeit brauchen.“

## DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Die Erfolgsstory von Peter-Werner Landrys Unternehmertum begann 1977, als er, gemeinsam mit vier Mitarbeitenden, seine Bäckerei – damals hieß sie noch ‚Pfalzbrot' – in Kaiserslautern eröffnete. Wo zunächst noch im übertragenen Sinne kleine Brötchen gebacken wurden, setzte schnell eine überaus erfolgreiche Expansions-Entwicklung ein, die letztlich zu einem schlagkräftigen Filialunternehmen führte. Bereits 1979 konnte das Liefergeschäft deutlich ausgebaut werden. 1985 wurden die ersten Filialen in Kaiserslautern und 1986 eine Zweitproduktion in Heusweiler im Saarland eröffnet. 1989 übernahm das Unternehmen eine große Anzahl von Shops in Real-Märkten als eigene Filialen. Im weiteren Verlauf der Firmengeschichte begann die verstärkte Eröffnung von Stadtrand- und Vorstadtfilialen mit Cafés.

Seit 1993 darf sich die Barbarossa Bäckerei ein Familienunternehmen nennen, denn Peter-Werner Landrys ältester Sohn Rolf kaufte die Unternehmensanteile vom damaligen Partner seines Vaters und trat die Nachfolge an. Wie schon bei der Unternehmensgründung mit dem Senior vereinbart, hatte Rolf Landry zuvor den Bäckerberuf erlernt und in diversen Backbetrieben Erfahrungen gesammelt. Nachdem er im Betrieb des Vaters verschiedene Stationen durchlaufen hatte, übernahm er als Bäckermeister das operative Geschäft. Was gerade in Familienunternehmen häufig nicht ohne Sand im Getriebe verläuft, war für Peter-Werner Landry und seinen Sohn Rolf kein Problem. „Mit meinem Sohn verlief die Nachfolge recht einfach. Nachdem er das operative Geschäft übernommen hatte, lag bei ihm auch das Kommando. Bei unterschiedlichen Meinungen, stand für uns von Anfang an fest – die Sache hat recht und nicht die Person. Natürlich helfe ich ihm, wo immer er mich braucht. Ich bringe mich als zbV – ‚zur besonderen Verfügung' – ein", berichtet der Senior. Auch bei den Beschäftigten der Bäckerei verlief der Chef-Wechsel glatt: „Nach einem halben Jahr hat mich keiner mehr auf das Tagesgeschäft angesprochen, da war für jeden klar, mein Sohn ist jetzt der Ansprechpartner", erzählt der Unternehmer von dem nun schon 13 Jahre zurückliegenden Stabwechsel im operativen Geschäft.

Vom Ruhestand kann allerdings bei Peter-Werner Landry auch heute mit seinen bereits 79 Jahren nicht die Rede sein. Er ist noch im Verkauf tätig, pflegt den Kontakt zu den Stammkunden, die er über viele Jahre betreut hat und geht weiter auf die Suche nach neuen attraktiven Standorten für Cafés. Ans Aufhören denkt er noch nicht: „Ich darf ja noch arbeiten, dafür bin ich sehr dankbar. Ein Leben, das nur noch aus Urlaub, Golfen und Lösen von Kreuzworträtseln besteht, ist für mich nicht denkbar. Wie soll ich ohne Arbeit meine Freizeit noch schätzen können?"

Heute hat die Barbarossa Bäckerei 83 Standorte in Rheinland-Pfalz und im Saarland. Das Unternehmen beschäftigt in Produktion, Verwaltung, Verkauf und Versand nahezu 750 Mitarbeitende und stellt damit für die Region Pfalz/Saar einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar. Für Peter-Werner Landry aber ist es mehr als das – die Barbarossa Bäckerei ist sein Lebenswerk. Was ihn angetrieben hat und bis heute antreibt ist nicht das Wachstum um des Wachstums willen: „Wir wollten nicht einer der Größten sein, sondern einer der Besten." Er sieht sich als Botschafter der handwerklichen deutschen Brotkultur, zu deren Erhalt er – trotz oder gerade aufgrund des wachsenden Wettbewerbs mit Discountbäckereien – mit seinen Produkten beitragen will. Mehr als 150 tagesfrische Artikel im Brot-, Brötchen-, Feinback- und Konditorbereich sowie verschiedene spezielle

Bäcker-Snacks liefert die Barbarossa Bäckerei täglich aus. Da gibt es den körnigen Brotgenuss namens Blacky, das bekannte AOK-Brot, Saftkorn Royale, Inka-Brötchen, den Knispel-Snack, Brötchen Bavariaeck und allerlei süße Versuchungen vom Nusszopf bis zur Frucht-Jogurt-Schnitte.

Auszeichnungen für seinen Ideenreichtum und die Qualität seiner Produkte säumen den Weg von Peter-Werner Landry. Vorläufiger Höhepunkt, aber sicher noch nicht das Ende, für einen der auszog, um aus kleinen Brötchen eine große Erfolgsgeschichte zu machen, ist der ‚Große Preis des Mittelstandes', den der Unternehmer Peter-Werner Landry im Oktober 2006 von der Jury überreicht bekommen hat.

» Peter-Werner Landry mit Sohn Rolf Landry

„Gründungswillige sollten eine klare Vorstellung davon haben, was sie am Markt anbieten und worin sie sich von anderen unterscheiden wollen. Wir haben das Backen auch nicht erfunden. Doch wir sind mit der Zeit gegangen, hatten stets Augen und Ohren offen, um die Veränderungen bei den Kundenwünschen frühzeitig zu erspüren und sie anschließend umzusetzen. Natürlich benötigt es Mut, in seiner Sache der Vorreiter zu sein – man muss auch das Risiko eingehen können, möglicherweise mit einer neuen Idee am Markt zu scheitern."

**Verwendete Quellen für den einleitenden Aufsatz**
‚Alles auf Anfang – starten mit 50+' (S. 04-09)

http://www.erfahrung-ist-zukunft.de
http://www.monika-birkner.de
http://www.existenzgruender.de

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) [Hrsg.]:**
Gründerzeiten Nr. 52, Existenzgründungen durch Ältere, Berlin 2006.

**Institut der deutschen Wirtschaft [Hrsg.]:**
Perspektive 2050 – Ökonomik des demographischen Wandels, Köln 2004.

**KfW Bankengruppe [Hrsg.]:**
KfW-Gründungsmonitor 2004, Gründungen aus der Arbeitslosigkeit gewinnen an Bedeutung, Frankfurt 2004.

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz,
Stiftstraße 9, 55116 Mainz,
www.mwvlw.rlp.de

**Fachliche Zuständigkeit:**
Referat Mittelstand, Handel, Dienstleistungen
Freie Berufe / Frau Mechthild Kern

**Konzeption/Interviews/Text/Layout:**
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an
der Universität Trier e.V.
54292 Trier,
Fon: 0651/14577-0, Fax: 0651/14577-11,
E-Mail: info@inmit.de
www.inmit.de

**Fotos:**
Portraits der Gründerinnen und Gründer:
Andreas Goltz, www.one80.de
Seite 51, Foto Mitte: Joachim Faulhaber
Seite 05 und 09: www.photocase.com

**Druck:**
odd GmbH Grafische Betriebe, Bad Kreuznach
Februar 2007
Alle Rechte vorbehalten – Nachdruck nur mit
Genehmigung des Herausgebers

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch Wahlbewerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

In Zusammenarbeit mit:

inmit
institut für mittelstandsökonomie