

Unterstützung durch eine Leistungsgemeinschaft

Fachkundige Begleitung bei Existenzgründung, Expansion und Nachfolgeregelung

Ob beim Start in die Selbstständigkeit, bei der Eröffnung von Filialen oder der Suche nach einer Nachfolge für die eigene Unternehmung – wenn Hörakustiker und Hörakustikerinnen zugleich Unternehmer werden bzw. sind, betreten sie oft völliges Neuland. Gut beraten ist dann, wer sich kompetente Unterstützung sucht. Doch wo findet man die? Welche Fallstricke muss man beachten? Und inwieweit ist es derzeit überhaupt noch ratsam, in eine Selbstständigkeit zu starten? – Antworten bekamen wir bei Business-Coach Jürgen Leisten, seit 2016 geschäftsführender Gesellschafter der von ihm gegründeten Individual Akustiker Service GmbH (IAS). In rund 25 Jahren Hörakustik hat Jürgen Leisten als Unternehmensberater sowie als Manager in der Industrie und bei Großfilialisten vielfältige Erfahrungen gesammelt sowie Hunderte Gründer und Betriebe in entscheidenden Phasen begleitet und gecoacht.

Hörakustik: Herr Leisten, Existenzgründung, Expansion oder Nachfolgeregelung sind entscheidende Schritte auf dem Weg jedes Hörakustikbetriebes, bei denen man gut beraten werden sollte. Berater gibt es viele. Doch inwieweit sollte man hier auf die Branchenerfahrung einer Leistungsgemeinschaft setzen?

Jürgen Leisten: Das ist absolut ratsam. Jeder gute Berater zehrt von Erfahrung. Wenn er die in anderen Branchen gesammelt hat, dann überträgt er sie eben. Oft funktioniert das gut. Auch viele Manager können heute auf dem einen Feld und morgen auf einem ganz anderen erfolgreich arbeiten. Ein Problem wird es immer dann, wenn die Erfolgsrezepte der einen Branche in einer anderen nicht funktionieren, weil die Regeln völlig andere sind. Hier liegt die große Herausforderung der Hörakustik: Sie ist extrem speziell. Es geht einerseits um Handwerk, andererseits um den Gesundheitsbereich, der streng reglementiert ist. Es geht auch um Verkauf, ist jedoch weit entfernt vom Einzelhandel. Es geht um innovative Produkte, die traditionell stigmatisiert sind, für die es jedoch riesigen Bedarf gibt, und die zudem in höchstem Maße personalisiert werden können. Es gibt nachwachsende Zielgruppen sowie große Chancen für Profilierung und Markenbildung von

Akustikern. Es gibt jedoch auch Hürden, die sich nicht mit Nullachtfünfzehn-Konzepten nehmen lassen. Selbst in benachbarten Branchen wie der Augenoptik läuft vieles schon anders. All das muss man verstehen, um gut beraten zu können. Man muss die Branche kennen – und auch mögen. Das lässt sich ebenfalls am Beispiel der Industrie zeigen: Kommt ein Manager neu in die Hörakustik, bleibt er hier oder ist schnell wieder weg.

Hörakustik: Ist es überhaupt noch eine gute Idee, sich in der Hörakustik selbstständig zu machen oder gar zu expandieren? Welche Voraussetzungen sollte man mitbringen?

Jürgen Leisten: Grundsätzlich ist die Eröffnung eines Hörakustikfachgeschäfts auf jeden Fall eine gute Idee. Wie gesagt: Der Markt wächst, die Babyboomer kommen, die Aussichten sind prima, Startkosten und Risiken vergleichsweise gering. Zu Problemen kommt es nur, wenn man selbst grobe Fehler macht. Und verlockend sind nicht nur die Gewinnaussichten und vielleicht ein späterer Verkauf, sondern vor allem auch die Freiheit, die die meisten Gründer sehr schätzen. Der Knackpunkt liegt jedoch nicht in äußeren Gegebenheiten, sondern beim Gründer selbst, in seiner Persönlichkeit. Er braucht

nicht nur fachliches Know-how, sondern auch viele weitere Eigenschaften: Verkauf- und Organisationstalent, soziale und Problemlösungskompetenzen. Er muss diese Rolle voll ausfüllen und begierig lernen wollen. Wenn er später Filialen aufbaut, ist das alles sogar noch wichtiger. Denn mit weiteren Geschäften verteilt er zwar die Risiken; er muss sich jedoch auch umso mehr auf sein Team verlassen und die Kontrolle aus der Hand geben können.

Hörakustik: Was muss man bei der Suche nach einem geeigneten Standort bedenken?

Jürgen Leisten: Vor allem, dass es dabei um eine der wichtigsten Entscheidungen überhaupt geht; die darf man keinesfalls aus dem Bauch treffen. Es zählt die nüchterne, objektive Analyse, bei der ganz viele Faktoren berücksichtigt werden: Einzugsgebiet und Einwohner, deren Alter, ihre Kaufkraft, die Attraktivität des Standorts, der Wettbewerb vor Ort, die Arztpraxen. Wer hier nicht alles unter die Lupe nimmt, startet sozusagen im Blindflug. Ich nutze für die Standortanalyse ein selbst entwickeltes und über Jahre immer weiter verfeinertes Tool. Wenn wir anhand dieses Tools verschiedene Standortoptionen vergleichen, gibt es für die

angehenden Gründer oft ganz erstaunliche Ergebnisse – und vor allem viel mehr Sicherheit.

Hörakustik: Ist der perfekte Standort gefunden, braucht man noch das passende Ladenlokal und den entsprechenden Mietvertrag. Welche Tipps haben Sie da?

Jürgen Leisten: Für diese Suche gibt es eigentlich nur einen Tipp: Raus aus der Komfortzone, attraktive Straßen ablaufen, Leute ansprechen, fragen, wer was wissen könnte. Und wenn man auf Anhieb nichts findet, dranbleiben. Geht es dann um die Aushandlung eines Mietvertrags, gibt es viel zu beachten, damit man die Unterschrift nicht später bereut. Da zählen nicht nur die Höhe der Miete oder Kündigungsfristen. Umbaumaßnahmen, die Nutzung eines Parkplatzes, Konkurrenzschluss – es gibt viele kleine Dinge, die sich im Nachhinein als Probleme erweisen können, wenn man sie nicht gleich mitdenkt. Und was man Gründern oft vermitteln muss – es geht zuerst einmal um eine Verhandlung, bei der sich zwei Seiten vertraglich einigen. Die eigene Position ist dabei mehr oder weniger stark, meist jedoch nicht so schlecht. In den Augen von Vermietern sind Hörakustiker nämlich durchaus attraktive Mieter.

Hörakustik: Ein wichtiger Schritt zur Existenzgründung ist auch die Erstellung des Businessplans. Was sind hier die entscheidenden Punkte?

Jürgen Leisten: Das erschöpfend darzustellen, sprengt diesen Rahmen. Verstehen sollte man zuerst einmal, warum man so einen Businessplan überhaupt braucht. Er ist natürlich wichtig für Banken bzw. Geldgeber, die wissen wollen, wie durchdacht und vertrauenswürdig meine Unternehmung ist. Zuerst einmal sollte der Businessplan jedoch so überzeugend sein, dass er den Gründer selbst überzeugt. Das heißt, der Plan ist auch ein Instrument der Selbstverständigung: Ist dieses Vorhaben wirklich realisierbar? Ist es eine tragfähige Basis für meine weite-

re Existenz? Es kann durchaus sein, dass man sich eingestehen muss, nein, das reicht noch nicht. Dann muss ich nachlegen. Diese selbstkritische Erkenntnis früh zu gewinnen, ist jedoch viel besser, als wenn mir das erst im Gespräch mit der Bank oder gar noch später aufgezeigt wird. Was alles in den Plan gehört – die Geschäftsidee, die eigenen Fähigkeiten, die Marktsituation usw. – findet man in verschiedenen Vorlagen. Und wer hier keine Erfahrung hat, sollte sich auf jeden Fall beraten lassen. Der Plan fixiert sozusagen alle wichtigen Punkte. Und es geht um entscheidende Weichenstellungen, etwa um die Form der Finanzierung oder auch um die Gesellschaftsform.

Hörakustik: Welche Gesellschaftsform passt für Existenzgründer in der Hörakustik am besten?

Jürgen Leisten: Auch das ist ein weites Feld. Auf jeden Fall muss man sich für eine Form entscheiden. Doch bevor man hier eine Empfehlung gibt, muss man das konkrete Vorhaben in seinen Einzelheiten kennen. Die Form setzt den rechtlichen Rahmen, in dem sich das spätere Unternehmen bewegt. Es geht also um juristische Aspekte; zugleich hat die Entscheidung persönliche, steuerliche und finanzielle Konsequenzen. Grundsätzlich unterscheidet man Kapitalgesellschaften



Jürgen Leisten

Foto: privat

und Personengesellschaften bzw. Einzelunternehmen. Zwischen beiden bestehen wesentliche Unterschiede. Etwa drei Viertel der deutschen Gründer aller Branchen starten als Einzelunternehmer. An zweiter Stelle rangieren GmbHs als die häufigste Kapitalgesellschaft; ungefähr jede sechste Gründung hat diese Form. Für Gründer in der Hörakustik steht zum Beispiel die wichtige Frage, ob sie allein oder vielleicht zu zweit gründen. Ist Letzteres der Fall, kann die Entscheidung für die Gesellschaftsform ebenfalls weitreichende Folgen haben. Was, wenn sich die Interessenlage – aus welchem Grund auch immer – irgendwann völlig verändert und der eine genau das will, was der andere nicht will?! Um Konflikten vorzubeugen, ist es gut, von Beginn an klare Lösungsstrukturen zu schaffen.

Hörakustik: Welche steuerlichen und rechtlichen Bestimmungen sollte ich bei einer Gründung unbedingt beachten?

Jürgen Leisten: Das sind genau die Punkte, für die die Wahl der richtigen Gesellschaftsform so wichtig ist. Man muss Vor- und Nachteile für den konkreten Fall abwägen. Bei Kapitalgesellschaften wie einer GmbH bleibt zum Beispiel die Haftung für Schulden immer auf die Einlagen beschränkt, man hat steuerliche Vorteile usw. Man geht jedoch auch andere Verpflichtungen ein. Und will man, dass die Bank finanziert, verlangt die oft persönliche Bürgschaften; das hebt dann sozusagen die Beschränkung der Risiken wieder auf. Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen haftet man hingegen von vornherein mit dem persönlichen Vermögen. Man hat auch steuerliche Nachteile. Man muss jedoch keine Mindesteinlage einbringen, braucht keinen Notar, hat weniger Aufwand bei der Buchführung. Zudem kann ich mich später ja immer noch entscheiden, mein Unternehmen in eine GmbH zu überführen.

Hörakustik: Sie sprachen schon von den Banken. Es gibt doch aber auch andere Möglichkeiten der Finanzierung?

Jürgen Leisten: Am besten ist natürlich, wenn ich selbst genügend Geld habe und gar keine Fremdfinanzierung brauche. Doch dass ein Gründer in der Hörakustik ohne Fremdfinanzierung auskommt, ist eher die Ausnahme. Und die Regel ist, dass externe Kapitalgeber Gläubiger des Unternehmens sind. Solche Kapitalgeber können einerseits Banken oder auch Förderbanken wie die KfW sein. Nicht so selten ist auch eine Finanzierung über einen Hersteller. Und zumindest für unsere Einkaufsgemeinschaft kann ich sagen, dass wir es ebenfalls anbieten. Was am besten passt, hängt gleichfalls vom konkreten Fall ab. Bei Banken oder Förderbanken ist zum Beispiel der Arbeitsaufwand bis zur Kreditzusage deutlich höher. Bei der Finanzierung über einen Hersteller verringert sich der Aufwand erheblich, dafür ist man dann längst nicht so frei, wenn es um die Wahl der Lieferanten geht. Es gibt auch hier eine Menge Für und Wider. Hinzu kommt der ganze „Förderdschungel“. Man könnte Meistergründungsprämie beantragen, Gründungszuschuss, Existenzgründungsteilerlass nach § 13b Abs. 2 usw. Darüber hinaus gibt es regionale Fördermöglichkeiten, mit denen sich die Gründungsphase zusätzlich absichern lässt.

Hörakustik: Wenn es dann losgehen kann, brauche ich zuerst einmal Kunden. Wie sollte ich mich dem Thema Marketing und Verkaufsförderung stellen? Welche Unterstützung gibt es und welche Kosten sollte ich einplanen?

Jürgen Leisten: Vor der Eröffnung muss natürlich der Laden gestaltet werden. Geht es dann ans eigentliche Marketing, sind die Möglichkeiten extrem vielfältig. Zeitungsanzeigen, Postwurfsaktionen, Facebook-Kampagnen oder Networking im örtlichen Schützenverein – was auch immer den gewünschten Erfolg bringt, gibt mir recht. Und was an meinem Standort Erfolg erwarten lässt, hängt wieder von vielen Faktoren ab. Generell ist es ratsam, ein ambitioniertes jährliches Marketingbudget einzuplanen – zuzüglich einer eisernen Reserve für unerwartete Ent-

wicklungen. Natürlich gibt es Marketingangebote von Herstellern oder von der Einkaufsgemeinschaft. Doch sollte man überlegt auswählen – und zwar nicht allein unter dem Kostenaspekt. Es geht eben nicht nur darum, dass die Kunden morgen im Laden stehen und die Kasse klingelt. Wer zukunftsfähig sein will, braucht strategisches Marketing. Im Fokus steht der Aufbau einer starken lokalen Servicemarke. Auch für diese werden in der Gründungsphase bereits Weichen gestellt.

Hörakustik: Könnten Sie das bitte erläutern?

Jürgen Leisten: Was eine starke Marke zuallererst braucht, ist ein überzeugendes Corporate Design, denn nur so wird die Marke als solche überhaupt sichtbar. Mein Logo, Schrift, Farbe, Geschäftsausstattung, Homepage – das sind meine Basics. Ist das professionell, sagt es viel über mich. Ich werde wiedererkannt und die Marke beginnt zu leben. Natürlich kann man das Logo auch selbst basteln. Aber dann sollte man sich vielleicht fragen, ob man sich auch von einem Grafikdesigner Hörgeräte anpassen lassen würde.

Hörakustik: Welche Chance sehen Sie für Existenzgründer, sich im lokalen Wettbewerb hervorzutun, wenn es am Standort bereits etablierte Unternehmen bzw. sogar große Ketten gibt?

Jürgen Leisten: Erst einmal bin ich fest davon überzeugt, dass gerade die kleinen, inhabergeführten Unternehmen alle Chancen haben, die Zukunft zu meistern – also auch Existenzgründer. Voraussetzung ist jedoch, dass es ihnen gelingt, sich auf ihrem jeweiligen Markt zu differenzieren. Völlig klar ist, dass ich keine Chance habe, wenn ich versuche, die Preise der Großen zu unterbieten. Aber ich habe die Chance, mit herausragenden, an meinem Ort einzigartigen Angeboten zu punkten – und zwar genau bei den Kunden, für die vor allem Qualität zählt. Da kommen wir wieder zum Thema Marke: Qualitätsbewusste Kunden kaufen gezielt

Marke. Und sie tun das, obwohl sie wissen, dass Markenprodukte und -services teurer sind. Preis ist also nicht das Maß aller Dinge. Daran wird auch der Onlinehandel nichts ändern. Denn anders als ein typischer Einzelhändler bietet der qualitativ hochwertige Hörakustiker Leistungen, die man nur bei ihm bekommt. Onlinehandel hingegen wird vor allem zum Problem für die Großen. Genau wie die Ketten kommt auch er primär über günstige Preise. Und Geiz ist immer nur solange geil, wie man den niedrigsten Preis bieten kann. Saturn und MediaMarkt haben das in den letzten Jahren schon schmerzhaft zu spüren bekommen.

Hörakustik: Eine letzte Frage bitte noch zum Thema Nachfolgeregelung. Warum lohnt es sich da gleichfalls auf die Beratung einer Leistungsgemeinschaft zu setzen?

Jürgen Leisten: Hier ist Branchenkenntnis sogar noch wichtiger, als sie es bei Gründung und Expansion ohnehin schon ist. Wenn ich nicht einfach an den Ersten verkaufen will, brauche ich Insiderkenntnisse und Kontakte. Wenn ich verhandeln will, muss ich den Wert meines Unternehmens kennen, meine Position und die der potenziellen Käufer abschätzen können usw. Da entscheiden Informationen, die ich nicht schnell mal nachschlagen oder googeln kann. Und es geht um viel. Auch um einen guten Verkaufspreis zu erzielen, braucht man eine Strategie. Alles muss gut vorbereitet sein. Und nicht immer entscheidet nur das Geld. Manch einer sorgt sich auch um die Perspektiven für die Mitarbeiter, mit denen man Jahre gearbeitet hat. Oder man möchte, dass das eigene Lebenswerk in irgendeiner Form weitergeführt wird. Ich denke, das ist für viele ein sehr persönlicher Schritt. Es geht um eine Entscheidung, die man guten Gewissens treffen und auch nach Jahren nicht bereuen möchte.

Hörakustik: Vielen Dank für das Gespräch!

Martin Schaarschmidt, Fachjournalist