

## #mehrMut

\* Thema: Gründung





## Unternehmergeist in die Schulen

Fortbildungsveranstaltung für  
Lehramtstudierende

**14. November 2017, 9:45 – 15:00 Uhr**  
Pädagogische Hochschule Weingarten

**Anmeldung und weitere Informationen: [www.rkw.link/unternehmergeist](http://www.rkw.link/unternehmergeist)**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Gründerwoche  
Deutschland  
13.–19. November 2017  
[www.gruenderwoche.de](http://www.gruenderwoche.de)



Die BMWi-Initiative für mehr  
Unternehmergeist in der Schule.



#mehrMut

Liebe Leser und Leserinnen,



der Mensch wird ins Leben geworfen – ob er will oder nicht. Beginnend mit der Geburt heißt Existieren für den Menschen Zeit seines Lebens: Möglichkeiten in Wirklichkeit umzuwandeln.

Auch wenn ich hiermit eine Jahrtausende alte Diskussion ganz gewiss unzulässig verkürze: „Existieren“ wäre in diesem Sinne gleichbedeutend mit „entscheiden“ zu verstehen. Ob Entscheidungen allerdings immer auf einem freien Willen basieren, ist wiederum eine andere spannende Frage.

Gerade Gründer führen somit eine wahrhafte Existenz: Sie entscheiden zwischen einer Vielzahl von Optionen und wandeln damit theoretische Möglichkeiten in konkrete Wirklichkeiten um. Geht man davon aus, dass jeder Entscheidung ein freier Wille zugrunde liegt, so ist derjenige, der entscheidet, auch für sein eigenes Tun verantwortlich – auch oder insbesondere dann, wenn damit Risiken verbunden sind.

Nur so funktioniert die gesamte Marktwirtschaft. Sie lebt von den Menschen, die bereit sind, Risiken einzugehen und Ideen umzusetzen, die sich selbstständig machen und damit und oft auch anderen „Lohn und Brot“ bieten.

Das sind in Deutschland etwa zehn bis elf Prozent aller Beschäftigten. Da von Unternehmern – im Gegensatz zu Einzelunternehmern – im engeren Sinne jedoch nur dann gesprochen wird, wenn sie weitere Arbeitsplätze schaffen, sinkt diese Quote schnell auf nur noch gut die Hälfte ab.

Das Potenzial ist groß in Deutschland. Denn, glaubt man der Anzahl der Patentanmeldungen ist es weiterhin ein Land der Erfinder. Wie dieser Erfindungsreichtum noch besser genutzt, wie (potenzielle) Gründer und Unternehmer in ihrer Entscheidung unterstützt und ermutigt werden können, lesen Sie auf den folgenden Seiten. Eines kann ich Ihnen schon verraten: Gründer sind nicht immer Anfang 20 und starten in der Garage.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Ihr

Wolfgang Pollety

#### Impressum

##### **Chefredaktion dieser Ausgabe:**

Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)

**Redaktionelle Unterstützung:** Alexandra Koch, Juliane Kummer, Ladendorf PR (Beiträge S. 16, 20)

**Lektorat:** Nadine Bert

**Gestaltung:** Schumacher – Brand + Interaction Design, Darmstadt

**Druck:** Bonifatius Druckerei, Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

**Herausgeber:** Wolfgang Pollety, Geschäftsführer, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn,

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

#### **Kontakt zur Redaktion:**

[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), 06196-495 2816, [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich;  
Auflage dieser Ausgabe: 7.500

#### **Bildnachweise:**

Unsplash.com: Asaf R (S. 1), Jeffry Blum (S. 6), rawpixel.com (S. 52), Fotolia.de: creativenature.nl (S. 28–31), Photocase.de: criene (S. 2), Fotograf (S. 4, 13), CL (S. 16), Simonthon (S. 4, 26), Sonstige: Julia Primavera (S. 12), PolyCare GmbH (S. 12), deathstockphoto.com (S. 14), Lock your world GmbH (S. 18,19), Jennifer Braun (S. 20, 22), Lena Siebrasse (S. 23), Dietmar Gust (S. 27), Kjer\_photothek (S. 4, 44–47), WISAG GmbH (S. 50), RKW Kompetenzzentrum (S. 55), Schuppeli GmbH Portrait & Werbefotografie (S. 57), BMWi (S. 60)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

## \* Inhalt

Fehlt es den Deutschen an Mut zur Unternehmensgründung? Dieser Artikel zeigt anhand verschiedener Studienergebnisse den Umgang mit Risiko und der Fehlerkultur auf, insbesondere in der Startup- und Gründerszene.



### Kopf oder Bauch?!

Im Interview stellt sich der Psychologe und Risikoforscher Prof. Dr. Gigerenzer Fragen über die Intuition als Entscheidungsgrundlage.

Junge Unternehmer stehen vor vielen Herausforderungen und den damit verbundenen Entscheidungsfragen. Dieser Beitrag zeigt, wie die bundesweite Startup-Bildungsinitiative „Herausforderung Unternehmertum“ junge Menschen bei ihrer Gründungsreise unterstützt.

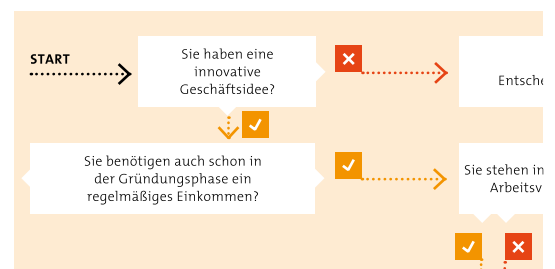


**Themen**

- 6 Mehr Mut**  
Entscheiden Sie jetzt!
- 12 Scheitern wagen!**  
Mehr Gründermut für Deutschland
- 
- 16 Praxisbeispiel:**  
Nicht aufgeben!
- 20 Praxisbeispiel:**  
Mut zur Gründung, Respekt vor dem Erfolg
- 24 Ambiguitätstoleranz**  
Warum es sich lohnt, zu lernen mit Ungewissheit umzugehen
- 26 Kopf oder Bauch**  
Wenn Intuition entscheidet
- 
- 28 Entscheidungen in einer Multioptionsgesellschaft**
- 32 Entscheiden**  
Auch wenn's schwerfällt
- 34 Wenn ich groß bin, werde ich ...**  
Über die Option der Selbstständigkeit
- 36 Unternehmertum Pro/ Contra**  
Was denken Deutsche über Selbstständigkeit?
- 38 Welche Gründungsvariante passt zu Ihnen?**  
Ein Entscheidungsbaum
- 
- 44 „Herausforderung Unternehmertum“**  
Entscheidungshilfe auf der Gründungsreise
- 
- 48 Wann investiert ein Business Angel oder Venture Capitalist in ein Startup?**
- 50 Praxisbeispiel:**  
Claus Wisser von WISAG erzählt
- 52 Praxisbeispiel:**  
Freiheitlich-dezentrales Konzept als Erfolgsmodell

**Rubriken:**

- 10 Wir haben nachgefragt ...**  
Kurzinterviews zu Entscheidungen
- 54 RKW-Kolumne**  
Ein Büroumzug – Teil 2
- 56 RKW-News**
- 58 RKW-Netzwerk:**  
Leistungen und Termine

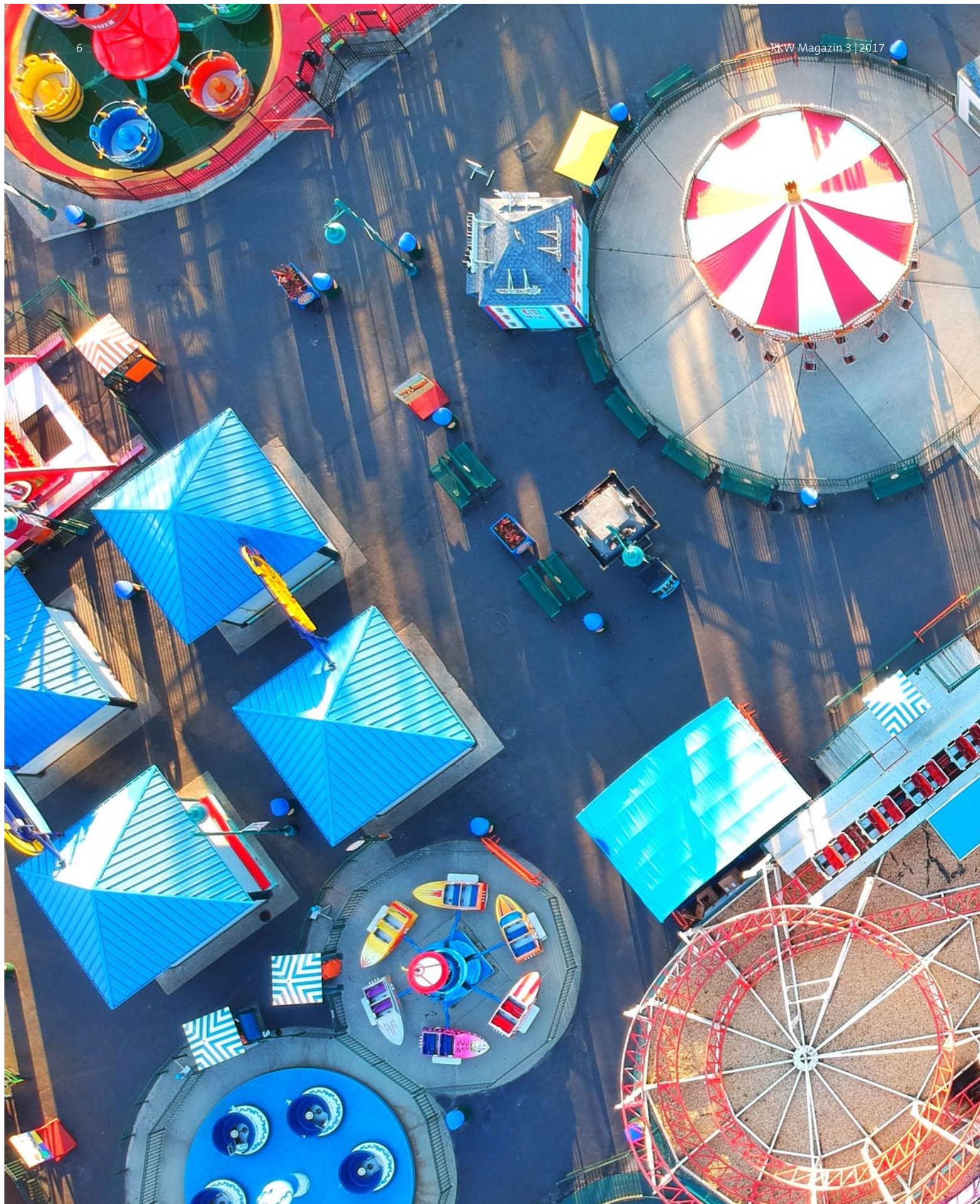


Welche Gründungsart passt zu Ihrem Typ und Ihrer Lebenssituation? Nur Mut! Durchlaufen Sie unseren Entscheidungsbaum und finden Sie eine passende Gründungsvariante.



Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter [rkw-magazin.de](http://rkw-magazin.de)







# Mehr Mut: Entscheiden Sie jetzt!

An Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen mangelt es nicht: In vielen Unternehmen sind moderne Ansätze der Ideenfindung und Kreativität etabliert und eine Neuerung führt häufig zu einer Kaskade weiterer Entwürfe – und das gilt nicht nur für Gründungsunternehmen. Trotzdem fällt es schwer, die richtigen Chancen zu identifizieren. So ist nicht die Ideenfindung selbst der Schlüssel zu Neuerungen im Markt, sondern Urteilsvermögen und die richtigen Entscheidungen. Wenn es um die Umsetzung geht, stecken Entscheider regelmäßig in einem Dilemma.

### Zum Umgang mit (Fehl-)Entscheidungen

Getrieben von dem Drang, Handlungsfähigkeit zu beweisen, schalten Entscheider gerne schon in den Lösungsmodus, ohne zuvor zu prüfen, ob die Ausgangssituation richtig bewertet wurde. Erweisen sich Entscheidung und eingeschlagener Weg dann als Fehler, wird darin ein Rückschritt gesehen oder von einer Sackgasse gesprochen. Eine unternehmerische Entscheidung birgt jedoch stets ein Risiko und verleitet den Entscheider deshalb zu Vermeidungsstrategien: mehr Planung, mehr Analyse der Daten und mehr Wunsch nach Erfahrung, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Die Ausgangssituation wird umfangreich analysiert und eine Entscheidung damit immer (ge)wichtiger. Doch warum sind Fehlentscheidungen eigentlich problematisch?

Entscheidend ist weniger das Problem an sich, sondern unsere Wahrnehmung desselben. Der Entscheider ist kein rein rationaler, nüchterner Nutzenmaximierer – er unterliegt einer Reihe von bewussten und unbewussten Einflüssen auf Entscheidungen. Unter dem Begriff der Fehlerkultur finden sich hinsichtlich der Entstehung von Fehlentscheidungen und dem Umgang mit Fehlern ein breites Feld an lebenspraktischen Ratgebern aber auch Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Verhaltensökonomie und Psychologie. Ihnen zugrunde liegen die Suche nach systematischen Fehlern des Urteilens und Handelns und die Zielsetzung, den Entscheider in seinem Urteilsvermögen zu stärken.

Grundlage der Dynamik von jungen Unternehmen ist die Fähigkeit, schnell zu Entscheidungen zu gelangen und diese umzusetzen, um deren Validität zu prüfen und aus einer falschen Entscheidung zu lernen. Ein Gründungsteam sieht sich nicht als Entscheidungsträger mit Ja/Nein-Entscheidungen, die im klassischen Sinne Führungsqualitäten belegen. Sie haben eine andere Vorstellung davon, was eine Entscheidung ausmacht und wer sie trifft.

### Innovation ist im Kern ein Entdeckungsprozess

Das Bild vom Segelboot und dem großen Tanker ist für Startups und etablierte Unternehmen ein häufig gewählter Vergleich, der ihre aktuelle Situation treffend erfasst: Segelboote richten sich, im Gegensatz zu Tankern, nach dem Wind, setzen die Segel passend und manövrieren mit schnellen Wendungen und Kurskorrekturen. Sie entscheiden in vielen kleinen Schritten.

Jeder Schritt führt dabei weiter Richtung Ziel. Manchmal ist es auch der Holzweg, der mit der Entscheidung zur Richtungsänderung zu einem neuen, besseren Weg führt. Es kommt also darauf an, mit Fehlentscheidungen so umzugehen, dass daraus wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden können.

Gründungsunternehmen gehen in vielen Fällen intuitiv so vor. Festgeschriebene Entscheidungsprozesse, basierend auf Routinen und traditionelle Zuständigkeiten sind in jungen Unternehmen selten etabliert. Die bedingungslose Orientierung am Kundennutzen fällt leicht. Einerseits hat das Unternehmen noch wenig Ballast an Verbindlichkeiten, andererseits werden Entscheidungen getroffen, die stets Neuland bedeuten – es gibt noch keine Erfahrungswerte. Die Bewertung einer Situation erfolgt über Annäherungsprozesse und die Lösung durch Experimente.

Die Entscheidungsfreiheit, mit allen möglichen Ideen und Geschäftsmodellen experimentieren zu können, führt in Gründungsteams dazu, dass diese nur selten organisatorisch verankert wird. Für den Mittelstand bedeutet Entscheidungsfreiheit hingegen, zu Experimenten bereit zu sein und sich dem Risiko auszusetzen, Fehler zu machen und mit Ideen zu scheitern – ohne dass sich dies existenzbedrohend auswirkt. Die Aufgabe eines verantwortlichen Managers besteht insofern nicht mehr darin, eine Abkürzung zum Ergebnis zu finden, sondern Unsicherheiten zuzulassen, diese jedoch in vertretbaren Grenzen zu halten, indem die Beteiligten auf den richtigen Weg gebracht werden.





Es erfordert ein methodisches Vorgehen, Risiken zu minimieren und in viele kleine Entscheidungen aufzufächern. Die Bewertung einer Situation und Entscheidungsfindung erfolgt über Annäherung in einem Prozess für das systematische Testen von Annahmen bei den Kunden.

So gibt es beispielsweise in der Gründungsberatung keine Antwort auf die Frage, ob eine Gründung sinnvoll ist oder nicht und „im Unternehmertum keine ‚richtige‘ Lösung“, wie Nikolaus Förster in der aktuellen Titelgeschichte des „impulse“ Magazins zur Fehlerkultur betont. Eine gute Beratung hin zu einer Gründungs- oder Unternehmensentscheidung setzt stets bei einer Risikominimierung durch Methoden, wie beispielsweise Verbrauchertests und Marktanalysen, an.

Für einen erfolgversprechenden Entscheidungsprozess gilt es, neben der Orientierung am Kundennutzen, auch Entscheidungen aus der Hierarchie heraus zu verlagern, Rahmenbedingungen für Entscheidungsfreiheiten und Toleranz für Fehlentscheidungen zu schaffen. Nicht zuletzt sind Kriterien neu zu definieren, nach denen beurteilt wird und mit diesen einen Prozess der strukturierten Kritik zu definieren. So können Startups das intuitive Vorgehen systematisieren und vermeiden, klassische Entscheidungsmuster zu übernehmen, um ihre Entscheidungsfreiheit im Wachstumsprozess zu erhalten.

### **Innovationsvalidierung durch Gründerökosysteme**

Für Entscheidungen sind allerdings nicht nur die Gestaltung interner Rahmenbedingungen im Unternehmen und die Kundenorientierung formgebend. Gründungskultur und Gründerökosysteme – also der strukturelle Rahmen, von der Infrastruktur über soziokulturelle Rahmenbedingungen, bis zur gewachsenen Struktur an Netzwerken und Partnern – spielen eine Rolle bei der Inno-

validierung und dem Marktzugang eines Geschäftsmodells. Sie sind, abgesehen von den Kunden, wichtige Feedbackgeber und verfügen über eine „gemeinsame Sprache“.

Das RKW Kompetenzzentrum setzt einen Schwerpunkt bei der Entwicklung von Gründerökosystemen zur Optimierung von Gründungen und deren Markteinstieg sowie dem Aufbau einer Gründungskultur um Unternehmertum anzuregen. So ist diese aktuelle Ausgabe des RKW Magazins ein Plädoyer dafür, mehr Mut im Umgang mit unternehmerischen Entscheidungen zu zeigen, mehr zu experimentieren und dadurch so oft wie möglich zu entscheiden.

#### **Literaturtipps:**

- Blank, S.: Warum Konzerne nicht wie Startups handeln können, 2017.  
[www.harvardbusinessmanager.de/blogs/warum-konzerne-nicht-wie-startups-handeln-koennen-a-1165475.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/warum-konzerne-nicht-wie-startups-handeln-koennen-a-1165475.html)
- Fueglistaller, U. u.a.: Entrepreneurship, 2015.
- Förster, N.: Meine größte Chance, impulse Magazin, 10/2017.
- Kahneman, D.: Schnelles Denken, Langsames Denken, 2012.
- McGrath, R.G. u.a.: Discovery Driven Planning, Harvard Business Review, 1995.
- Ries, E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, 2011.
- Rother, M.: Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results, 2009.



Autor:

**Christof Starke**

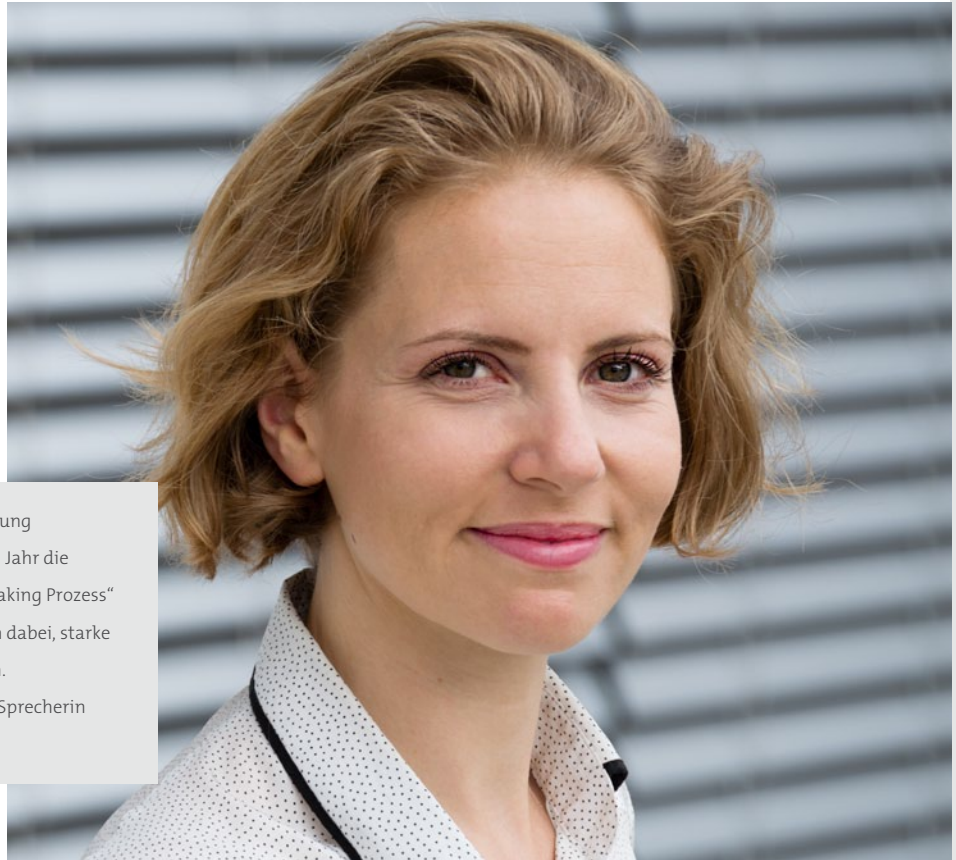
leitet den Fachbereich

„Gründung und Innovation“

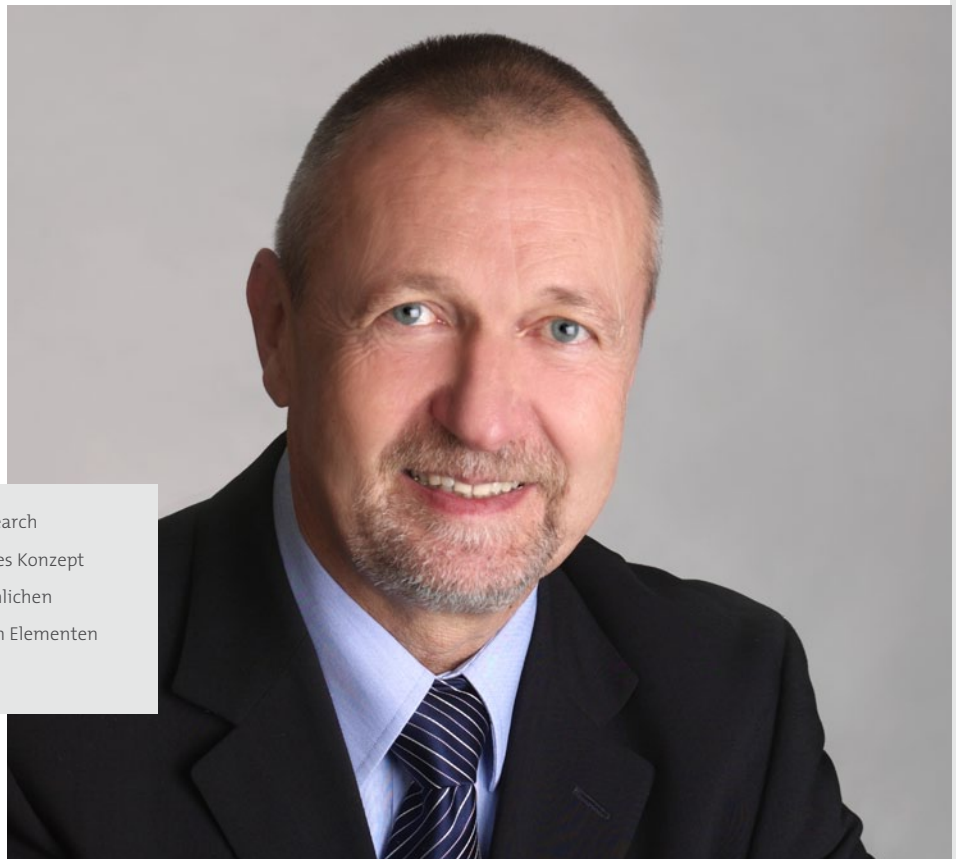
im RKW Kompetenzzentrum.

[starke@rkw.de](mailto:starke@rkw.de)

**Julia Primavera** ist Co-Founderin der Innovationsberatung INNOKI GmbH & Co. KG. Intern hat sie im vergangenen Jahr die Entscheidungsprozesse begleitet und den „Decision Making Prozess“ weiter entwickelt. Extern unterstützt sie Unternehmen dabei, starke Teams aufzubauen und kreatives Potenzial freizulegen. Außerdem arbeitet sie nebenbei als freie Redakteurin, Sprecherin und Schauspielerin.



**Dr. Gerhard Dust** ist Geschäftsführer der PolyCare Research Technology GmbH & Co. KG und bietet ein marktfähiges Konzept für die großflächige Errichtung von sicheren und wohnlichen Not- und Dauerunterkünften aus einfachen steckbaren Elementen aus Polymerbeton an.





## \* Wir haben nachgefragt

**Julia Primavera:** Da unsere Innovationsberatung aus zwanzig gleichberechtigten Gründern besteht, ist das Thema „Entscheidungen“ für uns besonders wichtig. Schon vor unserer Gründung haben wir ein Modell entwickelt, das darauf basiert, schnelle, faire und gute Entscheidungen zu treffen. Dabei werden so viele Perspektiven wie möglich einbezogen, ohne den Entscheidungsprozess unnötig zu verlangsamen.



### Was ist für Sie eine „gute“ Entscheidung?!



**Dr. Gerhard Dust:** „Gut“ ist ja ein relativer Begriff und damit nicht quantifizierbar. Eine gefühlsmäßig gute Entscheidung ist dann vorhanden, wenn man nach Lage der Dinge alle Vor- und Nachteile abgewogen hat, nicht unter Zeitdruck stand und in dem Moment, als man sie getroffen hat, am liebsten „Heureka“ gerufen hätte.

**Julia Primavera:** Zunächst einmal versuchen wir uns Rat von Experten einzuholen, um möglichst viele offene Fragen zu klären. Darüber hinaus leben wir das Prinzip des Testens und probieren erst einmal aus. Grundsätzlich sind Entscheidungen für uns nicht in Stein gemeißelt. Wichtig ist dabei: Alles darf sich wieder ändern, wenn es nicht (mehr) passt.



### Was machen Sie, wenn Sie sich nicht entscheiden können?



**Dr. Gerhard Dust:** Erst einmal nicht entscheiden. Mehr Fakten sammeln. Freunde und Profis fragen. Wenn man sich am Ende nicht entscheiden kann, fehlt auf jeden Fall die innere Überzeugung und wenn die fehlt, sollte man es einfach nicht machen. Einer der schlimmsten Fehler, den man als Entscheider machen kann, ist eine Entscheidung zu treffen, obwohl man denkt: „Ach, ich bin mir nicht sicher, aber es wird schon gut gehen.“ Die Friedhöfe sind voll mit Leuten, die genau das im Straßenverkehr gedacht haben. Und die Insolvenzverwalter kennen auch sehr viele dieser „Entscheider“.

**Julia Primavera:** Als wir INNOKI gegründet haben, hat jeder von uns eindeutig „Ja“ zur Firma gesagt. Wir wollten unsere Zeit nicht weiterhin an fremde Unternehmen „verkaufen“, sondern Organisationsstrukturen schaffen, die unseren eigenen Bedürfnissen entsprechen. Das war die wichtigste Entscheidung, die wir je getroffen haben.



### Welche Entscheidung hatte die größten Auswirkungen?



**Dr. Gerhard Dust:** Die Entscheidung, nach dem Erdbeben in Haiti 2010, nicht mehr nur einfach spenden zu wollen, sondern aktiv eine Möglichkeit zu suchen, die Betroffenen zu befähigen, den Wiederaufbau mit eigener Kraft zu schaffen. Ganz nach dem Motto: „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das führte zur Gründung von PolyCare und letztlich zu einem ganz anderen Lebensabend, als dem, den ich früher einmal geplant hatte.

# Scheitern wagen!

## Mehr Gründermut für Deutschland

Die gute Lage auf dem Arbeitsmarkt, die demografische Entwicklung, aber auch bürokratische Hürden und finanzielle Belastungen führen dazu, dass die Zahl der Unternehmensgründungen in Deutschland Jahr für Jahr sinkt. Unter den innovationsbasierten Volkswirtschaften belegt die Bundesrepublik laut „Global Entrepreneurship Monitor (GEM)“ bei den Existenzgründungen den vorletzten Platz unter den 27 innovationsbasierten und somit vergleichbaren Ländern, die 2016 am GEM teilnahmen.

### „German Angst“ – der Umgang mit der Fehlerkultur in Deutschland

Fehlt es den Deutschen an Mut zur Unternehmensgründung? Eine Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young weist darauf hin, dass bereits drei von zehn Studenten am liebsten im Öffentlichen Dienst arbeiten wollen. Dieses Ergebnis korreliert mit der in Deutschland weit verbreiteten „Angestellten- und Versicherungsmentalität“. Sichere und voraussehbare Arbeitsverhältnisse scheinen einer Risikobereitschaft priorisiert gegenüberzustehen. Insgesamt erscheint das öffentliche Bewusstsein für Existenzgründungen in Deutschland viel zu gering und Interessierte werden zu wenig ermutigt. Dies beginnt bereits mit der unzureichenden Vermittlung von Unternehmergeist während der Schullaufbahn. Dabei gäbe es viel Unterstützung für Gründungswillige: Wer sich in Deutschland entschließt, selbstständig zu arbeiten, dem stehen zahlreiche Beratungs- und Förderprogramme zur Verfügung.

Das Fehlen einer eigenen Fehlerkultur in Deutschland ist ein zusätzliches bedeutendes Problem. In einer Studie der „HHL Leipzig Graduate School of Management“ bemängelten die Experten insbesondere die schlechte Gründerkultur sowie ein zu geringes Risikokapital. Insbesondere folgende Ursachen wurden für die geringe Gründerzahl genannt:

- es fehle an einer Kultur des Scheiterns (79 Prozent),
- die Gesellschaft beäuge Gründer häufig kritisch (58 Prozent),
- potenzielle Gründer scheuten das Risiko und bevorzugten eine Festanstellung (47 Prozent).

Die Annahme, dass die Ursachen der „Gründungsscheu“ vornehmlich in der nicht vorhandenen Fehlerkultur liege, bestätigen auch andere Studien. So sehen sich laut einer repräsentativen Haushaltsbefragung des GEM 44 Prozent der befragten 18-





bis 64-Jährigen vornehmlich durch Angst am Gründen gehindert. In einer Studie der Universität Hohenheim haben 11,6 Prozent der befragten Bundesbürger eine überwiegend negative Einstellung in Bezug auf unternehmerisches Scheitern.

Die USA nehmen in Bezug auf eine gesunde Fehlerkultur eine Vorreiterrolle ein. Hier geht man mit dem Risiko des Scheiterns deutlich entspannter um. In der herrschenden unternehmerischen Kultur wird es im Gründungsprozess einkalkuliert, akzeptiert und als Teil des Lernprozesses positiv bewertet. Da es kein „perfektes“ Unternehmen gibt, wollen die Amerikaner mehr ausprobieren und gehen das Risiko, ein eigenes Unternehmen zu gründen, häufiger ein.

#### **Impulse setzen und voneinander lernen**

Natürlich ist Gründen riskant: Entrepreneure müssen mit wenig Geld in relativ kurzer Zeit viel erreichen. Sie fällen Entscheidungen in für sie ganz neuen Situationen. Und sie müssen häufig mit ihren neuen Ideen bei Investoren, Kunden und Mitarbeitern überzeugen.

Nach dem „KfW-Gründungsmonitor 2017“ sind die häufigsten Ursachen für das Scheitern persönliche Gründe, ohne unmittelbaren, wirtschaftlichen Zwang. Dazu gehören beispielsweise familiäre Belastungen, Stress, Krankheit, Unzufriedenheit mit dem erzielten Einkommen oder bessere Jobalternativen. Zudem sind viele Gründungen von vornherein befristet geplant, insbesondere bei Nebenerwerbsgründungen.

Fest steht, dass Deutschland „gründerfreundlicher“ werden muss. Die Grundlagen sollten bereits in den Schulen gelegt werden. Werte, wie Risikobereitschaft und Gründergeist bzw. Potenziale für Innovationen müssen bereits bei jungen Leuten geweckt werden, damit frühzeitig der Geist für Entrepreneurship geweckt wird. Aktionen wie „Unternehmergeist in den Schulen“ leisten sicherlich einen wichtigen Beitrag dazu. Allerdings weist die „Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)“ in ihrem jährlichen Gutachten, wie auch die bereits erwähnte Studie GEM, darauf hin, dass Deutschland noch großen Nachholbedarf auf diesem Gebiet hat.

„Scheitern ist nur die  
Möglichkeit, es noch einmal  
besser zu machen.“ Henry Ford

## „Kein Risiko einzugehen, ist das größte Risiko.“ Marc Zuckerberg

Sicherlich kann man niemanden vor dem Scheitern bewahren, aber zumindest sollten (potenzielle) Gründer aus eigenen und fremden Fehlern lernen und so die Angst verlieren. Hier eignet sich insbesondere der Erfahrungsaustausch auf regionaler Ebene. Solche Gesprächskreise können in der Regel helfen, konstruktiver mit Krisen umzugehen. Mit Schaffung eines positiven Klimas sollen die Akteure in ihrem jeweiligen Gründerökosystem mit dem Ziel arbeiten, sich nicht nur über Gründungen auszutauschen, sondern auch darüber, was zu tun ist, wenn eine Unternehmensgründung scheitert.

Der Wandel zum unternehmerischen Geist muss in den Köpfen und Herzen der Menschen beginnen.

Die Herausforderung dabei ist, Menschen davon zu überzeugen, dass Scheitern nicht als Makel, sondern als neue Chance wahrgenommen werden kann. Dabei spielt die Politik und die Förderung gründerfreundlicher Rahmenbedingungen eine große Rolle. Laut einer Studie von „Ernst & Young“ und „Deutsche Börse Group“ benötigt Deutschland einen stärkeren Gründergeist, indem die Gründer ermutigt werden, mit ihren Ideen auch mal zu scheitern. Ebenso macht der „Bundesverband Deutsche Startups“ in seiner „Deutschen Startup Agenda 2017“ darauf aufmerksam, dass in Deutschland keine insolvenzrechtlichen Erleichterungen und Ausnahmenvorschriften für junge Unternehmen bestehen.

Deutschland kann sich kaum leisten, vielfältige Potenziale ungenutzt zu lassen, nur weil Jungunternehmer keine zweite Chance bekommen. Hier sollte nicht vergessen werden, dass auch große Gründer irgendwann in ihrer Gründungsgeschichte gescheitert sind. Dies zeigt beispielhaft die Ausstellung vom Museum of Failure im südschwedischen Helsingborg: Selbst erfolgreiche Weltkonzerne wie McDonalds, Coca-Cola oder Heinz scheiterten schon mit ihren Geschäftsideen. Nach dem Motto „We love innovation, and we love failure“ werden dort über 70 Produkte und Angebote gezeigt, die auf dem Markt nicht Fuß fassen konnten, wie „Heinz Green“, der Ketchup aus grünen Tomaten, oder Cola mit Kaffee-Geschmack. Die Ausstellung will Unternehmen ermutigen, offen mit dem Thema Scheitern umzugehen.

### Kultur des Scheiterns in der Startup-Szene

Etwas positiver mit Scheitern umgehen, können insbesondere junge Gründer (20 bis 30 Jahre) aus der Digitalwirtschaft, so die Studie der Universität Hohenheim. Dies bestätigt Prof. Tobias Kollmann, Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Diese Zielgruppe befindet sich in einer Lebensphase, in der sie meist noch keine familiären oder anderen Lebensverpflichtungen haben und somit bereit sind, einen zweiten oder gar dritten Anlauf zu starten. Sicherlich liegt dies auch in der Besonderheit dieser Branche, die insgesamt vielfältig und groß ist und damit, im Gegensatz zu anderen Branchen, Chancen für multiple Versuche bietet. Viele, die in dieser Branche tätig sind, arbeiten jeden Tag mit internationalen Teams, in denen Scheitern weniger negativ bewertet wird. Solche Einflüsse können





wesentlich die Einstellung deutscher Startups beeinflussen. Darüber hinaus werden Startups häufiger mit Beteiligungskapital finanziert (z. B. über Business Angels), weil sie, aufgrund mangelnder Sicherheiten, geringere Chancen haben, einen Bankenkredit zu bekommen – daraus ergeben sich Abhängigkeiten, die die Entscheidungsfindung unter Umständen beeinflussen kann.

Die Autoren der Studie der Universität Hohenheim sind der Meinung, dass „die Chancen für eine neue Gründerzeit und einen positiveren Umgang mit Fehlern gut stehen – diese wird insbesondere durch die junge, weltoffene, gut ausgebildete und risikoaffine Generation etabliert werden“ (A. Kuckertz, u.a. 2015). Hierzu müssen insbesondere Maßnahmen umgesetzt werden, wie:

- Das Verständnis unternehmerischen Handelns (Ausprobieren, Versuchen, Wagen, Lernen, Testen) muss mehr Verbreitung in der Gesellschaft finden.
- Eine tolerante und fehlerfreundliche Unternehmerkultur muss eine erhöhte Aufmerksamkeit in Politik, Wirtschaft und Medien erhalten.
- Erfahrene und weniger erfolgreiche Personen sollen bereit sein, von ihren Erfahrungen zu berichten.
- Unternehmertum und positives Scheitern sollen als Themen frühzeitig in Schulen vermittelt werden.

Ist Deutschland bereit, für eine neue Gründerzeit? Die Chancen dafür stehen auf jeden Fall gut. Jedoch braucht Deutschland eine Gründungskultur der zweiten und dritten Chance und keine Stigmatisierung bei Misserfolg. Idealerweise soll eine Gründung Spaß machen und andere Menschen motivieren, sich ebenfalls selbstständig zu machen. Das Bewusstsein, dass zu Erfolgen fast immer auch Rückschläge gehören und Ideen Zeit zum Reifen benötigen, bis man „die Ernte“ einfahren kann, muss hierzulande noch wachsen.

#### Literaturtipps:

- Ernst & Young, Deutsche Börse Group: Die wirtschaftliche, steuerliche und regulatorische Attraktivität von Startup-Ökosystemen. Eine Analyse für Deutschland, Israel, das Vereinigte Königreich und Kalifornien (USA), 2017.
- Bundesverband Deutsche Startups: Deutsche Startup Agenda 2017.
- R. Sternberg, u.a.: Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, 2016.
- HHL Leipzig Graduate School of Management: Analyse des Gründungsgeschehens, 2016.
- A. Kuckertz, u.a.: Gute Fehler, schlechte Fehler – wie tolerant ist Deutschland im Umgang mit gescheiterten Unternehmern? Universität Hohenheim 2015.
- G. Metzger: KfW Gründungsmonitor 2017, KfW Bankengruppe, 2017.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI): Jahresgutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2017, 2017.



Autorin:

**Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer**  
arbeitet im Fachbereich  
„Gründung und Innovation“  
im RKW Kompetenzzentrum.  
[gorynia@rkw.de](mailto:gorynia@rkw.de)



\* Praxisbeispiel

# Nicht aufgeben!



# Vollblutunternehmerin und „Lock Your World“-Chefin Manuela Engel-Dahan lernt von Hochs und Tiefs im Geschäftsleben

**Ihre patentierten Schließsysteme, die wartungsfrei und ohne Strom funktionieren, sind heute in vielen kritischen Umgebungen im Einsatz, der Markenname „pylocx“ ist ein Begriff. Gegründet hat Manuela Engel-Dahan das Unternehmen 2006 in Bad Orb, 2011 war sie Unternehmerin des Jahres, sie zählt zu den Vorbild-Unternehmerinnen, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ausgezeichnet wurden und gehört zu den Top 100 Innovatoren 2017 im deutschen Mittelstand. Das klingt nach einem stringenten Lebensplan voll richtiger Entscheidungen und einer konsequenten, geradlinigen Entwicklung nach oben. Die Redaktion hat nachgefragt.**

Wer eine trockene Wirtschaftsingenieurin oder introvertierte Tüftlerin an der Spitze von „Lock Your World“ erwartet hat, liegt falsch. Wenn Manuela Engel-Dahan von ihrer Unternehmerinnenlaufbahn berichtet, sprudelt sie mit ihren 55 Jahren nur so vor Energie. Zum ersten Mal ein Unternehmen gegründet hat sie bereits mit 21, und sie hat die Entscheidung zur Selbstständigkeit nie bereut: „Ich hatte großes Glück, dass ich oft die richtigen Leute getroffen habe. In der Anwaltskanzlei, in der ich meine Lehre zur Rechtsanwaltsgehilfin gemacht habe, war ich die einzige Auszubildende. Mein Ausbilder hat sich viel Zeit für mich genommen und mit mir über Gott und die Welt philosophiert. Er meinte, das Geld liege auf der Straße und man müsse nur danach greifen. Er hat in mir den Wunsch geweckt, mich selbstständig zu machen, selbstbestimmt mein eigenes Geld zu verdienen und am besten Millionärin zu werden.“

Gesagt, getan: Nach der Ausbildung machten sich Manuela Engel-Dahan und ihr damaliger Mann auf die Suche nach einer geeigneten Geschäftsidee. Sie sahen

sich auf Gründermessen um, lasen Fachmagazine zur Unternehmensgründung und entschlossen sich dann, mit einer Prospektverteilagentur zu starten: „Hier konnten wir viel Arbeitskraft einbringen, bei einem überschaubaren Startkapital. Wir haben hart gearbeitet, viel selbst mitangepackt und auch einige Erfahrungen mit Rückschlägen gemacht. Aber daraus kann man lernen – vor allem Durchhaltevermögen. Am Ende haben wir uns zur zweitgrößten Verteilagentur in Deutschland entwickelt.“

## Man kann nur gewinnen

Bereut hat sie die Entscheidung zur Selbstständigkeit nie, im Gegenteil: Sie hat zusätzlich immer wieder neue Unternehmungen gegründet, manche mit mehr, manche mit weniger Erfolg – aber immer mit großer Begeisterung. Angst vor dem Scheitern kennt sie kaum: „Du kannst nur gewinnen: Auch wenn Du scheiterst, bleibt alles, wie es ist, und du hast zumindest an Erfahrung gewonnen.“ Diese Haltung gibt ihr beispielsweise auch in schwierigen Verhandlungen eine Stärke, die das Gegenüber spürt. Auf die Frage, ob sie als Unternehmerin auch Fehlentscheidungen getroffen habe, meint sie: „Wenn ich Entscheidungen treffe, dann treffe ich sie sorgfältig auf der Basis der Informationen, die mir in dem Moment vorliegen. In diesem Augenblick sind das richtige Entscheidungen. Deshalb versuche ich auch, mir keine Selbstvorwürfe zu machen, wenn sich später herausstellt, dass eine andere Entscheidung besser gewesen wäre. Vorher Prognosen zu treffen ist eben schwieriger, als hinterher den Verlauf zu analysieren. Statt uns für Entscheidungen, die sich später als falsch herausstellen, selbst zu geißeln, sollten wir uns selbst mehr Mitgefühl entgegenbringen und uns für Erfolge loben.“

**„Entscheiden bedeutet für mich, einverstanden zu sein mit allen möglichen Konsequenzen meiner Entscheidung und diese dann auch auszuhalten, ohne gleich aufzugeben.“**





### Nichts und niemand ist perfekt

Noch einen anderen Ratschlag gibt Manuela Engel-Dahan Gründerinnen mit auf den Weg: zu akzeptieren, dass nicht immer alles perfekt und nach Plan läuft – und dies auszuhalten. „Entscheiden bedeutet für mich, einverstanden zu sein mit allen möglichen Konsequenzen meiner Entscheidung und diese dann auch auszuhalten, ohne gleich aufzugeben.“

Diese Fähigkeit hat sie schon öfter im Leben unter Beweis gestellt. Auch seit der Gründung ihres jüngsten und so erfolgreichen Unternehmens „Lock Your World“ gab es Phasen, in denen Stehauf-Qualitäten gefragt waren.

### Wieder Aufstehen ist wichtig

Zur Sicherheitstechnik von „Lockyourworld“ kam Manuela Engel-Dahan wieder einmal durch einen glücklichen Zufall: Sie entdeckte in Israel ein innovatives Schließsystem, erhielt exklusiv die Generalvertretung für Deutschland

„Keine Angst vor  
Unerfahrenheit  
–  
gerade sie führt  
oft zu besonders  
innovativen  
Lösungen“

und konnte ein erstes Pilotprojekt bei der Deutschen Bahn platzieren. 2007 und 2008 gewann sie mit Wincor Nixdorf und der Bundeswehr weitere Key Accounts, 2009 folgte die ISO-Zertifizierung – 2010 endete der Vertrag mit dem israelischen Hersteller wegen technischer Probleme. Manuela Engel-Dahan stand kurz vor der Insolvenz. „Das war eine sehr schwere Zeit für mich, für uns alle. Wir hatten fünf Jahre alle unsere Energien und unser Vermögen in das Projekt gesteckt – und nun stand ich kurz davor, meinen Mitarbeitern und Lieferanten zu sagen, dass wir es nicht packen werden. Aber meine Erfahrung und meine Kontakte haben mir geholfen. Ich wollte nicht klein begeben, das habe ich immer gesagt. Und wir haben eine Lösung gefunden und alle unsere Aufträge erfüllen können. Wir sind nun selbst Hersteller, haben unser eigenes Label, unsere eigene Vision. Wir haben ein hohes Lehrgeld gezahlt, aber die Investition hat sich im Rückblick gelohnt“, berichtet die Unternehmerin aus Leidenschaft.

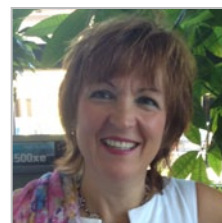


### Über „Lock your world“

Auf einer Reise in Israel entdeckte Manuela Engel-Dahan ein innovatives Schließsystem, das mit Schalltechnik und Batterien funktioniert. Sie übernimmt die Rechte für den deutschen Markt und gründet 2006 die Firma „Knock N'Lock“ Deutschland. Über diese werden die Schließsysteme im deutschen Markt eingeführt. Nach fünf Jahren und dem Einsatz von viel Energie und Vermögen zeigt sich jedoch, dass die Kinderkrankheiten nicht ausgemerzt werden können und das Projekt gescheitert ist. Durch ihre Kontakte und die Zusammenarbeit mit deutschen Ingenieuren kann sie eine eigene batterielose Technologie marktfähig neu entwickeln und nun selbst herstellen lassen. Die Neugründung „Lock Your World“ entwickelt sich gut und meldet eigene Patente an. Neben dem deutschen Markt will das Unternehmen zukünftig auch ins europäische Ausland sowie nach Asien exportieren. Unternehmenssitz ist Bad Orb, wo auch die Produktion erfolgt. [www.lockyourworld.de](http://www.lockyourworld.de)

### Was man liebt, kann man gut

Wie wird man eigentlich zur Unternehmernatur? Ist das angeboren? Kann man das erlernen? Woran merkt man, dass man mit der Entscheidung zur Selbstständigkeit auf dem richtigen Weg ist? „Es muss ein Feuer brennen, die Idee muss einen erfüllen und glücklich machen. Nur dann ist man auch bereit, Durststrecken zu ertragen. Wichtig ist, sich selbst zu prüfen“, meint Engel-Dahan. Diese und andere Erfahrungen gibt sie auch in ihrer Funktion als Vorbild-Unternehmerin der Initiative „Frauen unternehmen“ weiter. Gerade Frauen seien bei Entscheidungen oft ängstlicher als Männer und haben, so ihre Beobachtung, weniger Selbstvertrauen. Was sie vermitteln möchte: „Stellt Euer Licht nicht unter den Scheffel, glaubt an Euer Wissen und Eure Fähigkeiten. Und was für alle jungen Unternehmer gilt: Keine Angst vor Unerfahrenheit – gerade sie führt oft zu besonders innovativen Lösungen.“ Wenn sie selbst vor großen Entscheidungen steht oder über Projekte nachdenkt, geht sie am liebsten hinaus in den Wald, zusammen mit ihrem Hund. „In der Natur finde ich den Abstand und die Ruhe, um auf mich und meine Intuition zu hören, um neue Ideen zu entwickeln und mir Ziele zu setzen.“



Ein Interview mit ...

#### Manuela Engel-Dahan

ist geschäftsführende Gesellschafterin von „Lock your World“. Sie machte sich nach ihrer Ausbildung zur Rechtsanwaltsgehilfin mit 21 Jahren selbstständig und sammelte über die Jahre viele wertvolle Erfahrungen, die sie in Vorträgen und Seminaren an junge Unternehmer weitergibt, unter anderem als Vorbild-Unternehmerin der Initiative „Frauen unternehmen“.

[manuela.engel-dahan@lockyourworld.com](mailto:manuela.engel-dahan@lockyourworld.com)







# Mut zur Gründung, Respekt vor dem Erfolg

„Mealmatch“-Co-Gründer Thomas Fiedler erzählt von den wichtigsten Entscheidungen im Gründungsprozess

\* Praxisbeispiel

Die Idee zu „Mealmatch“ entwickelte sich aus einem Gespräch über ein Kochrezept, das einer der beiden Gründer, Olaf Steinebach, mit einem Freund in den USA führte. Der Freund grämte sich bei dem Gedanken daran, ausschließlich für sich alleine kochen und essen zu müssen. Und so war der Startschuss zu einer Online-Community-Plattform gegeben, die Menschen weltweit zu einem gemeinsamen „Meal“ zusammenbringen, gemeinsame Tischkultur fördern und Lebensmittelverschwendung entgegenwirken möchte.

Gegründet wurde „Mealmatch“ schließlich im August 2016 von Olaf Steinebach und Thomas Fiedler in Köln. Die Beta-Version ist bereits online, im Herbst soll ein Update mit neuem Design und verbesserter Software folgen, ebenso die Ausweitung des Projekts auf Restaurants. Was den beiden Gründern bei der Entscheidung für das Projekt Respekt einflößte, war übrigens nicht die Angst vorm Scheitern, sondern eher vor dem Erfolg.



„Lieber mutig scheitern, als später bereuen,  
dass man es nicht einmal versucht hat.“

**Herr Fiedler, welche Überlegungen haben Sie vor der Gründung angestellt, bevor Sie sich entschieden haben, mit „Mealmatch“ zu starten?**

Ich erinnere mich noch gut an diese Phase. Wir haben während der letzten Fußball-EM zwei Wochen intensiv im Garten diskutiert, ob und wie wir die Plattform in Angriff nehmen. In den Bereichen Finanzierung, Strategie, Kommunikation und Marketing bringen wir als Selbstständige langjährige Erfahrung mit. Neuland war für uns eher die technische Seite mit Software- und App-Entwicklung. Hier mussten wir über Dienstleister und weitere Kollegen nachdenken. Und wir haben intensiv darüber gesprochen, was geschieht, wenn das Projekt ein wirklicher Erfolg wird. Ab einer bestimmten Dimension bedeutet das sehr viel mehr Arbeit und Reisetätigkeit und später auch mediale Präsenz. Damit kann jedes Wort, jeder Schritt in den öffentlichen Fokus geraten, das eigene Handeln gewinnt ein anderes Gewicht. Was würde das für unsere Familien und Freunde bedeuten? Unser Fazit liegt auf der Hand: Wir haben uns FÜR „Mealmatch“ entschieden, mit allen Konsequenzen, die daraus folgen können. Vor dem Scheitern hatten wir übrigens nie Angst: Dann wäre danach einfach alles beim Alten geblieben.

**Haben Sie auch schon Fehlentscheidungen getroffen?**

Zu Beginn hatten wir einige technische Anlaufschwierigkeiten, die auf eine Fehlentscheidung zurückzuführen waren. Verleitet vom günstigsten Angebot und ohne profundes technisches Know-how, haben wir uns für einen IT-Dienstleister entschieden, der unsere Anforderungen später nicht erfüllen konnte. Das hat uns nicht nur viel Zeit und Nerven, sondern auch einiges Lehrgeld gekostet. Aber, toi toi toi, diese technischen Schwierigkeiten sind nun überwunden.

**Welche Entscheidungen stehen in den nächsten Wochen und Monaten an? Und wie laufen diese Entscheidungsprozesse bei Ihnen ab?**

Wir haben nun mit unserer Beta-Version Feedback von Gastgebern und Gästen eingesammelt. Die Ergebnisse verarbeiten wir gerade und starten dann Ende des Jahres mit einem Relaunch und einer nativen App, also einer Art „Airbnb“ fürs Essen, in die Phase zwei. Ab da werden wir auch die Werbetrommel rühren, um die Plattform zu vergrößern und mehr Gastgeber und Gäste zu gewinnen. Auch die Investorensuche und die Erweiterung und Weiterentwicklung des Teams steht aktuell auf dem



Programm. Da sich Olaf um das Controlling und die Finanzen kümmert und ich mich um das Marketing, ergänzen wir uns optimal. Was die Entscheidungsprozesse in unserem Unternehmen betrifft, so diskutieren wir unsere Ideen zu Prozessen, Abläufen und Entwicklungen immer erst einmal zu zweit. So können wir Sachverhalte schon einmal aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. In diesen konstruktiven und kritischen Gesprächen kann jeder seine Erfahrungen einbringen. Hier werden auch die Rahmenbedingungen festgelegt. Im nächsten Schritt holen wir den Rest des Teams ins Boot, um dessen Meinung und Feedback zu erhalten.

### Was würden Sie jungen Unternehmensgründern mit auf den Weg geben, wenn es um das Füllen von Entscheidungen geht?

Wenn es um das Gründen geht: Lieber mutig scheitern, als später bereuen, dass man es nicht einmal versucht hat. Natürlich sollte man vorher intensiv recherchieren, sein Projekt kritisch überprüfen und andere Meinungen einholen und Perspektiven kennen lernen. Schließlich handelt es sich um eine große und wichtige Entscheidung. Wenn die Geschäftsidee auf dem Prüfstand überzeugt hat, gilt es, sich zu fragen: Habe ich ein gutes Gefühl bei der Entscheidung? Wenn das der Fall ist, dann sollte man unbedingt den Mut aufbringen, damit man später nicht denkt, ach hätte ich das doch mal gemacht. Aus meinen bisherigen Unternehmungen habe ich übrigens die Erfahrung mitgenommen, dass sich Projekte am besten in kleinen Gründerteams von zwei bis drei Personen realisieren lassen. So können mehr Know-how und verschiedene Perspektiven in die Entscheidungen einfließen.

### Warum haben Sie selbst sich vor 16 Jahren für die Selbstständigkeit entschieden?

Nach meiner Ausbildung zum Versicherungskaufmann war ich in verschiedenen Konzernen tätig, unter anderem bei der Allianz, der Lufthansa und in der Briefkommunikation der Deutschen Post. Sehr viel Energie fließt da in die Mikropolitik. Ich habe mir mehr Gestaltungsfreiheit und Selbstbestimmtheit gewünscht. Das bedeutet zwar auch mehr Risiko, mehr Stress – aber auch mehr Bestätigung und Lebensglück.

### Über „Mealmatch“

„Mealmatch“ wurde im August 2016 gegründet. Die Online-Plattform will es ihren Usern ermöglichen, über das gemeinsame Essen neue Kontakte herzustellen – entweder als Gastgeber oder Gast. Und so einfach funktioniert es: Der Gastgeber stellt sein Angebotsmenü ein, die Anzahl der verfügbaren Plätze und was das Essen kostet. Der Gast kann dann einfach ein Angebot in seiner Nähe auswählen und sich für die Teilnahme anmelden. Durch das Angebot von Mealmatch soll die traditionelle Koch- und Esskultur belebt und der Nachhaltigkeitsgedanke bei der Verwendung von Lebensmitteln gefördert werden. Die Beta-Version ist bereits online, im Herbst wird es einen Relaunch mit neuem Design, verbesserter Software und alternativen Apps geben. Außerdem sollen auch Restaurants in das Projekt eingebunden werden.  
[www.mealmatch.de](http://www.mealmatch.de)



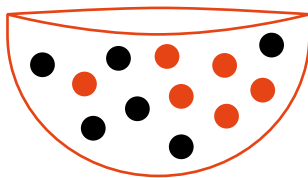
Ein Interview mit ...

#### Thomas Fiedler

ist seit über 16 Jahren selbstständig und als Berater und Marketing-/Kommunikationsprofi tätig. Der 42-Jährige betreut vor allem Kunden und Projekte aus dem Bereich Bildungsmarketing. „Mealmatch“ hat er zusammen mit seinem Freund Olaf Steinebach gegründet.  
[thomas.fiedler@mealmatch.de](mailto:thomas.fiedler@mealmatch.de)

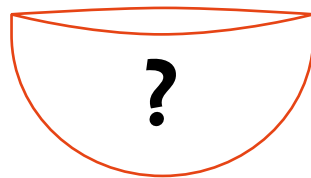
# Ambiguitätstoleranz

## Warum es sich lohnt, zu lernen mit Ungewissheit umzugehen



**Lotterie A:**

100 Kugeln: 50 rot / 50 schwarz



**Lotterie B:**

100 Kugeln: mind. je 1 rot / schwarz

Lotterien-Spiel (Mittelstädt u.a., 2015)

In der Lotterie A sind 100 Kugeln, 50 rote und 50 schwarze, in einer Urne. Angenommen, Sie können 10.000 Euro gewinnen, wenn eine rote Kugel gezogen wird. Wie viel sind Sie bereit, für die Teilnahme an Lotterie A zu bezahlen? \_\_\_\_\_ Euro.

Bitte notieren Sie sich (zumindest gedanklich) einen Betrag, bevor Sie weiterlesen.

Betrachten Sie nun Lotterie B. Dort sind ebenfalls 100 Kugeln in einer Urne, jedoch kennen Sie das Verhältnis von roten und schwarzen Kugeln nicht. Vielleicht ist es 50:50, vielleicht 40:60, 70:30 oder auch 1:99. Würden Sie mehr, genauso viel oder weniger als in Lotterie A für eine Teilnahme bezahlen, wenn der Gewinn dort auch bei 10.000 Euro liegt?

☐ mehr ☐ genauso viel ☐ weniger

Nehmen wir an, die Teilnahme an den beiden Lotterien wird als Auktion gestaltet, in welche nur diejenige Person mit dem höchsten Gebot zur Teilnahme zugelassen wird. Vermutlich würde sich dann bei Lotterie A ein Gebotspreis von 5.000 Euro durchsetzen. Denn dies entspricht dem Erwartungswert, da der

Gewinn von 10.000 Euro mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent möglich ist. Wie sieht es hingegen bei Lotterie B aus? Hier können wir leider keinen Erwartungswert berechnen, da wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nicht kennen. Der Schleier ließe sich lüften, wenn wir viele Ziehungen der Lotterie B beobachteten, aus der wir eine Wahrscheinlichkeit ableiten könnten. Aber was ist, wenn wir dies nicht können und was passiert, wenn dort vielleicht nicht nur rote und schwarze, sondern auch grüne und gelbe Kugeln drin sind und wir nicht mal wissen, welche Auszahlung mit welcher Kugel verbunden ist? Dann herrscht völlige Ungewissheit.

### Untersuchungen zum Umgang mit der Ungewissheit

Die hier beschriebene Einteilung von Entscheidungen unter Unsicherheit (Risiko) und Ungewissheit geht auf den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Frank H. Knight (1921) zurück. Er hat untersucht, worauf sich zurückführen lässt, dass Unternehmer wie der Automobilproduzent Ford, der Erdölraffineriebetreiber Rockefeller oder der Eisenbahnunternehmer Vanderbilt so große Reichtümer anhäufen konnten. Sind diese Gründer besonders große Risiken eingegangen? Seine Antwort darauf lautet: nein. Vielmehr haben sie sich in vielen, oft kleinen Schritten mit überschaubaren Risiken einer großen Ungewissheit ausgesetzt und Märkte gestaltet, die es vorher nicht gab.

So beschreibt es auch die sogenannte „Blue-Ocean-Strategie“, die davon ausgeht, dass Unternehmen Geschäfte lancieren können, die schrittweise Verbesserungen auf bestehenden Märkten umfassen. Dies sind Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit. Allerdings herrscht auf diesen Märkten sehr viel Wettbewerb, ein sogenannter „Red Ocean“.



Alternativ können Unternehmen sich entscheiden neue Märkte, sogenannte „Blue Oceans“, zu erobern, auf denen jedoch Ungewissheit herrscht. Eine Studie von Kim u.a. (2005) weist darauf hin, dass es die Eroberung neuer Märkte ist, die zu einem günstigen Umsatz-Gewinn-Verhältnis führt.

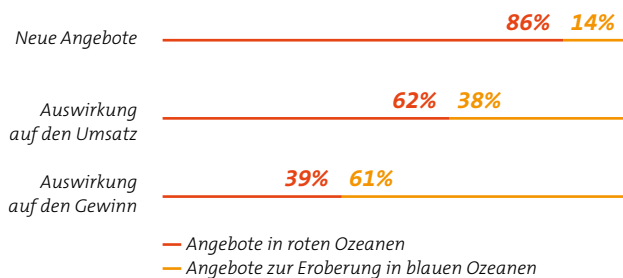


Abb. 1: Angebote in roten und blauen Ozeanen (Kim u.a., 2005)

Ellsberg (1961) hat mit einem, dem Lotterien-Spiel aus der Einleitung (vgl. Abb. 1) ähnlichen, Experiment ein Paradoxon beschrieben: Die meisten Menschen sind bereit, für eine bekannte Unsicherheit (Lotterie A) mehr zu zahlen als für eine unbekannte Ungewissheit (Lotterie B). Die „Blue-Ocean-Strategie“ hingegen zeigt, dass in der Ungewissheit auch eine Chance liegt und diese vermutlich höhere Renditen abwirft, als es der Wettbewerb auf bestehenden Märkten erlaubt. Daran kann kritisiert werden, dass wir durch die Nichtbetrachtung all der Unternehmen, die beim Erobern blauer Ozeane nicht überlebt haben, einer Verzerrung unterliegen. Allerdings verdeutlicht Ellsberg, dass Menschen (im Sinne der deskriptiven Entscheidungstheorie) dazu tendieren, keine rationale Wahl zu treffen, wenn sie sich zwischen Unsicherheit und Ungewissheit entscheiden müssen. Vielmehr spielen dann persönliche Neigungen und Erfahrungen eine starke Rolle (Dimmock u.a., 2013). Mit den Präferenzen beim Umgang mit Ungewissheit beschäftigt sich auch die Psychologie, die das Konstrukt der Ambiguitätstoleranz (Frenkel-Brunswik, 1949) entwickelt hat.

### Was ist Ambiguitätstoleranz?

Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, mit Widersprüchlichkeiten, Unterschieden, mehrdeutigen Informationen oder einfach der Unvorhersagbarkeit des Lebens zurechtzukommen. Menschen mit schwacher Ambiguitätstoleranz bereiten ungewisse Situationen Stress und Unbehagen. Sie

tendieren zu einfachen und unreflektierten Verhaltensweisen, halten am Bekannten fest. Die Ambiguitätstoleranz spielt in der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung eine wichtige Rolle. Sie ist ein zentrales Element interkultureller Bildung und gilt als Schlüsselfaktor für die Gründungsneigung, aber auch für Innovationsverhalten (Shane, 1995).

Betrachtet man die klassische Betriebswirtschaftslehre (BWL), so lässt sich aufzeigen, dass bei dem Versuch, die wirtschaftlichen Verhältnisse berechenbar und Erfolg planbar zu machen, die Ambiguität in das Konstrukt des Risikos gezwängt wurde. So lautet das klassische Management-Paradigma: Nur das, was wir messen und vorhersagen können, können wir auch steuern. Es verwundert daher nicht, dass die Gründungsneigung im Laufe eines BWL-Studiums abnimmt. Im Gegensatz dazu steht der Effectuation-Ansatz (vgl. RKW Magazin 1/ 2017). Dort herrscht folgende Ansicht vor: All das, was wir steuern und zusammen mit anderen beeinflussen können, brauchen wir nicht vorherzusagen (Sarasvathy, 2009). Damit bedingt der Effectuation-Ansatz allerdings eine Gestaltungskompetenz. Immer, wenn wir uns der Ungewissheit mit der Gefahr zu scheitern stellen, gehen wir gestärkt daraus hervor, das heißt die Ambiguitätstoleranz wird gefördert.

### Literaturtipps:

- Dimmock, S. G. u.a.: Ambiguity Attitudes and Economic Behavior. NBER Working Paper No. 18743, 2013.
- Ellsberg, D.: Risk, ambiguity and the Savage axioms, 1961.
- Frenkel-Brunswik, E.: Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable, 1949.
- Kilka, M.: Risk. [www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/risk](http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/risk), 1997.
- Kim, W. C. u.a.: Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, 2005.
- Knight, F. H.: Risk, Uncertainty and Profit, 1921.
- Mittelstädt, E. u.a.: The Effectuation Experiment – Distinguishing Risk from Ambiguity, 2015.
- Sarasvathy, S. D.: Elements of Entrepreneurial Expertise, Northampton, 2009.
- Shane, S. A.: Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles, 1995.



Autor:

**Dr. Ewald Mittelstädt** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship Education, an der Fachhochschule Südwestfalen und Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Ökonomische Bildung.  
[mittelstaedt.ewald@fh-swf.de](mailto:mittelstaedt.ewald@fh-swf.de)

# Kopf oder ~~Zahl~~ Bauch

... wenn Intuition entscheidet



### **Prof. Dr. Gigerenzer, welche Kompetenzen zeichnen einen guten Entscheidungsträger aus, außer dass er Statistiken richtig interpretieren kann?**

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer: Ein guter Entscheider hat Erfahrung mit dem Gegenstand, er ist gut informiert. Er hat Mut, Entscheidungen zu treffen, auch jene, die von ihm nicht unbedingt erwartet werden. Und ein guter Entscheider vertraut seiner Intuition. Man braucht also Kopf und Bauch beim Entscheiden. Wir leben in einer Gesellschaft, die Daten und komplexe Berechnungen schätzt, aber der Intuition misstraut. Intuition ist nicht eine göttliche Eingabe oder ein sechster Sinn. Sondern sie wird dann eingesetzt, wenn man unter einem Berg von Informationen begraben ist und trotzdem spürt, wie man sich entscheiden muss, ohne es erklären zu können.

### **Wie merken Entscheidungsträger, wann sie auf den Kopf hören sollten und wann auf den Bauch?**

Intuition ist gefühltes Wissen, das schnell im Bewusstsein ist, aber dessen Gründe wir nicht kennen. Und aus dieser Definition kann man bereits einiges lernen. Nehmen wir das Beispiel eines Firmenvorstands, mit dem ich gearbeitet habe.

Der Vorstand bestand aus fünf Männern und musste wichtige Entscheidungen fällen. Vor einer möglichen Fusion waren vier Vorstandsmitglieder dafür, aber ein Mitglied hatte ein schlechtes Bauchgefühl. Die anderen vier haben ihn gebeten, seine Gründe zu erläutern, die dagegen sprachen. Der Vorstand mit dem schlechten Bauchgefühl hat daraufhin im Nachhinein Gründe produziert, die von den restlichen Vorstandsmitgliedern zertrümmert wurden.

Das Ergebnis: Man segelte ins Unglück. Die Vorstandsmitglieder haben sich in der Folge mit Intuition auseinandergesetzt und dadurch eines gelernt: Wenn jemand ein schlechtes Bauchgefühl hat, dann hat es keinen Sinn, nach Gründen zu fragen, denn die Person kann diese nicht artikulieren, sie spürt es einfach. Vielmehr sollte man eine andere Frage stellen, und zwar sich selbst: Ist der Vorstand mit dem schlechten Bauchgefühl derjenige, der die meiste Erfahrung mit dem Thema hat? Falls ja, dann bringt es nichts, Fragen zu stellen, dann sucht man sich besser eine andere Investition. Dieses Beispiel zeigt, dass man mit einfachen Regeln merken kann, ob es sich lohnt, nachzufragen.

### **Was passiert, wenn ein Entscheidungsträger seiner eigenen Intuition misstraut?**

Die Angst vor der eigenen Intuition kann zu zwei Reaktionen führen: Die erste ist, dass man seiner Intuition zwar folgt, es aber nicht zugibt, weil man Angst hat, sie nicht begründen zu können. Man sucht also im Nachhinein nach Gründen, die man präsentieren kann, oder man stellt eine Beratungsfirma ein, die auf 200 Seiten für teures Geld die Gründe liefert. Intuition wird also im Nachhinein rationalisiert. Die zweite Reaktion nenne ich defensives Entscheiden: Man spürt zwar intuitiv, dass man sich für Option A entscheiden sollte. Aber im Falle des Scheiterns kann man das ja nicht rational erklären. Deshalb entscheidet man sich für eine zweitklassige Option B, die sich besser begründen lässt. Das führt in der Praxis dazu, dass der Patient, der Steuerzahler oder der Kunde nur die zweitbeste Option erhält, weil sich der Entscheidungsträger selbst schützen will. Defensives Entscheiden ist weit verbreitet und kommt viele Firmen teuer zu stehen.



Ein Interview mit ...

#### **Prof. Dr. Gerd Gigerenzer**

ist Psychologe und Risikoforscher. Er ist seit 1997 Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin sowie am 2009 in Berlin gegründeten HardingZentrum für Risikokompetenz. Sein neuestes Buch zum Thema heißt „Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“.

[sek@gigerenzer@mpib-berlin.mpg.de](mailto:sek@gigerenzer@mpib-berlin.mpg.de)



# Entscheidungen in einer **Multioptions-** gesellschaft

Ein Gespräch mit dem Soziologen Peter Gross



**Herr Prof. Dr. Gross, weshalb ist es so wichtig, dass unsere Gesellschaft auswählen kann?**

Prof. Dr. Peter Gross: Ohne Auswahl keine Wahl und ohne Wahl keine Freiheit. Freiheit ist das Blutzentrum der modernen offenen Gesellschaft. Frei sein, heißt wählen können. Von der Frisur bis zum Lebenspartner.

**Wie frei entscheiden wir wirklich in unserer Gesellschaft? Am Schluss tun wir dann doch das, was alle anderen tun.**

Man kann das mit dem Tramfahren vergleichen. Manchmal schwankt die Tram ein bisschen. Dann suchen wir die Haltegriffe. Die Haltegriffe in unserer Gesellschaft suchen heißt: beobachten, was die anderen machen. Wir lesen gerne Autobiografien, schauen, welche Entscheidungen gefällt wurden, um gesellschaftlich zu reüssieren. Auf diese Weise entwickeln sich Trends. Zuerst kommen die Explorer, dann kommt die große Masse, plötzlich ist alles überfüllt, und der Neuheitseffekt ist weg.

**Und dann?**

Dann beginnt das Spiel von Neuem. Es steigen ein paar Leute aus, suchen neue Möglichkeiten, explorieren diese und ziehen Mitläufer an.

**Ihre soziologische Studie „Die Multioptionsgesellschaft“ ist 1994 erschienen. Was war ihr Befund?**

Das Buch ist eine Zeitdiagnose, die die sichtbare Steigerung der Möglichkeiten auf gesellschaftliche Tiefenströmungen zurückzuführen versucht. Die moderne

Gesellschaft entfesselt den Menschen, macht ihn frei für Neues, setzt Energien und Gestaltungsmöglichkeiten frei, die zum Schauspiel der modernen Zivilisation und zu den sich auftürmenden Warenmengen in den Kaufhäusern führen.

**Was hat sich seit der Publikation vor 18 Jahren verändert?**

Die Multioptionsgesellschaft ist präsenter denn je. Modernstes Beispiel ist das Internet. Die Einträge sind endlos. Unterdessen auch zum Thema Entscheiden: 60 Millionen Suchergebnisse auf Google.

**Die endlosen Optionen führen bei vielen Menschen zur Überforderung.**

Ja, denn die Wahl ist immer mit einem Risiko verbunden. Ich kann nie sicher sein, ob ich richtig gewählt habe, weil ich nicht alles prüfen kann. Es könnte immer eine bessere Möglichkeit geben, von der ich nichts weiß. In einem Paulus-Brief steht: „Prüfet alles, das Gute behaltet.“ Diese biblische Devise ist in der modernen Welt völlig unmöglich, schon angesichts einer Vintothek, ganz zu schweigen vom weltweiten Heiratsmarkt.

**Aber die Selbstverantwortung hat doch auch etwas Beflügelndes.**

Auf jeden Fall. Selbstverantwortung ist ein zentrales Gut in einer freiheitlichen Gesellschaft. Aber je mehr Selbstverantwortung wir haben, desto weniger können wir abschätzen, was in Zukunft passiert. Wir können zwar Instrumente für Prognosen entwickeln, um die Zukunft



ein Stück weit vorauszusagen. Aber es lässt sich nie exakt voraussehen, wie sich selbstverantwortliche Individuen angesichts von wachsenden Möglichkeiten entscheiden werden.

### **Wieso fällt es uns so schwer, uns zu entscheiden?**

Entscheiden heißt scheiden. Und scheiden tut weh. Wenn ich mich für etwas entscheide, dann entscheide ich mich gleichzeitig gegen etwas. Davon sind auch andere betroffen: Die Besetzung eines Stuhles im Theater ist eine Besetzung gegen andere. Das heißt: Wahlgesellschaften führen zur Exklusion. Bei einer Nationalratswahl hat es viel mehr Kandidaten als Sitze. Wer dort antritt, kann wahrscheinlich eine Nichtwahl verkraften. In unserem Privatleben sieht das aber anders aus, insbesondere in der Liebe. Viele werden nicht gewählt. Daraus resultieren Frust und Empörung.

### **War das früher anders?**

Früher, in autoritären „Basta-Gesellschaften“ (nach Heiner Geissler, Anm. der Red.), hat auch der Bucklige eine Frau gefunden. Sie wurde ihm zugeteilt. Wie der Platz zum Leben und zum Sterben.

### **Was überwiegt? Der Gewinn, wählen zu können, oder die Erschöpfung aufgrund von zu vielen Optionen?**

Der Gewinn ist sicher größer. Aber wir bezahlen für die Freiheit auch einen Preis. Die Gesellschaft erleidet einen Ermüdungsbruch aufgrund von zu vielen Optionen. Die

dauernden Vorwärtsappelle überfordern die Menschen. In einer freiheitlichen Gesellschaft mit vielen Optionen muss schon das kleine Kind lernen, dass man nicht alles haben kann. Es muss den Verzicht, das Aufsparen lernen. Es wird also immer eine Spannung geben zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte. Das ist auch der Ursprung der Religionen. Seit der Himmel den Spatzen überlassen wird, wird das Diesseitige, die Fülle, vergöttlicht. Alles wird zum Versprechen in der Multioptionsgesellschaft. Das führt dazu, dass die Möglichkeit des Menschen liebste Wirklichkeit ist.

### **Ist das ein Problem?**

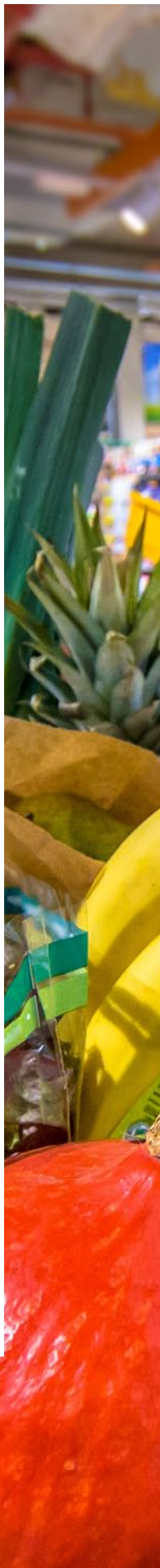
Ja. Wir versuchen, unsere eigenen Träume zu verwirklichen. Das wird uns so wenig gelingen, wie es einem Schwimmer gelingt, die eigenen Wellen einzuholen.

### **Weshalb?**

Weil wir die Zukunft mit eigener Kraft erreichen müssen. Die Zukunft sieht aber nicht mehr aus wie eine deutlich sichtbare Zielscheibe. Sie ist neblig. Die Pfeile schwirren ins Ungefähre.

### **Wie können wir die Zukunft vorsehbarer machen?**

Anstatt von oben herab feste Regeln zu definieren, können wir von unten herauf Sicherheiten knüpfen mit anderen Menschen. Überall, wo solche zwischenmenschlichen Verträge geschlossen werden und sich die Menschen auch daran halten, wird die Zukunft sicherer.





**Ist es schlimm, wenn junge Menschen die Grenzen zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte, nicht immer akzeptieren?**

Nein. Aber es stellt uns vor große gesellschaftliche Herausforderungen. Es ist fast unmöglich, von jungen Menschen zu verlangen, dass sie darüber nachdenken, wie sie fünfzig Jahre später, ihre Altersvorsorge gestalten wollen. Das müssten sie aber, wenn wir die Zukunft gestalten wollen. Der Lebensabschnitt, in dem junge Menschen aus der Angst, etwas zu verpassen, verschiedene Möglichkeiten ausprobieren, dauert immer länger, bei manchen bis vierzig.

**Wie sieht es am anderen Ende des Lebens aus? Wie leben ältere Menschen mit der Multioptionsgesellschaft?**

Ältere Menschen sind in der Regel illusionsresistent, sie haben meist auch eine gewisse Fortschrittsvorsicht. Je näher das Ende rückt, desto realistischer geht man mit Vollkommenheitsvorstellungen um.

**Weil ältere Menschen auch weniger Optionen zur Verfügung haben als junge?**

Die Gestaltungsmöglichkeiten im Alter nehmen ab, was die körperlichen Kräfte betrifft. Das Nachlassen im Alter ist aber auch ein Gewinn und hat einen Sinn. Der Leib sinkt in die Natur zurück, der Geist wird wach. Je mehr ältere Menschen es in unserer Gesellschaft gibt, desto sichtbarer wird eine Verzichtshaltung und Weltmäßigung. Auf diese Weise wird von selbst eine neue Form der Empathie in die Gesellschaft eingebracht.

**Hat das Schicksal eigentlich noch Platz in der Multioptionsgesellschaft?**

Die moderne Machseligkeit möchte das Schicksal am liebsten abschaffen. Dabei geht vergessen, dass es auch entlastend sein kann, wenn ich mein Leben einer höheren Kraft in die Hand geben kann und mich nicht um Patientenverfügungen oder mein Seelenheil kümmern muss.

*Bei diesem Interview handelt es sich um einen Auszug aus dem Magazin „Entscheiden“. Dieses Magazin wurde im Rahmen von „ENTSCHEIDEN. Eine Ausstellung über das Leben im Supermarkt der Möglichkeiten“ realisiert. Die Ausstellung ist ab dem 8. November 2017 in Mannheim zu sehen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.entscheiden.eu](http://www.entscheiden.eu).*



Ein Interview mit ...

**Prof. Dr. Peter Gross**

ist emeritierter Professor für Soziologie der Universität St. Gallen (HSG) in der Schweiz. Sein Buch „Die Multioptionsgesellschaft“ hat die zeitdiagnostische Diskussion geprägt.  
[peter.gross@unisg.ch](mailto:peter.gross@unisg.ch)

# Entscheiden

## Auch wenn's schwer fällt ...

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☒ vielleicht

Wäre es nicht toll, man könnte Entscheidungen mit Hilfe einer einfachen Methode treffen? Ganz nach dem Motto: „Vorne alle relevanten Fakten rein, hinten kommt die richtige Entscheidung raus.“ So etwas muss es doch geben! Also schlagen wir mal in der relevanten Literatur nach – zum Beispiel in Nicolai Andlers Buch „Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting“. Da gibt es im Kapitel 6 „Entscheidungsfindung“ eine Auswahl von 17 Methoden inklusive einer kurzen Anleitung, welche Methode unter welchen Umständen zu empfehlen ist, je nachdem, ob zwischen vielen oder wenigen Optionen entschieden werden muss und ob dazu viele oder wenige Kriterien herangezogen werden sollen. Klar ist, mit lebensverändernden Entscheidungen, wie zum Beispiel die Gründung eines Unternehmens, sollte anders umgegangen werden als mit alltäglichen Entscheidungen.

### Für Gruppen

Viele der vorgestellten Tools dienen allerdings der Entscheidungsfindung in der Gruppe, wie etwa das berühmte „Punkte-Kleben“, bei dem Workshop-Teilnehmende je eine feste Anzahl Klebepunkte für eine Reihe von

Optionen, zum Beispiel für das Tagesprogramm, vergeben dürfen. Solche Methoden können durchaus nützlich sein, um beispielsweise zu verhindern, dass besonders dominante Gruppenmitglieder Entscheidungen stark beeinflussen. Was macht man aber, wenn man nur für sich selbst eine Entscheidung treffen muss?

### Für Individuen

Auch für die persönliche Entscheidungsfindung gibt es quantitative Methoden. Bei der „Nutzwertanalyse“ zum Beispiel steht die Auswahl einer Reihe von Kriterien im Vordergrund, die berücksichtigt werden sollen. Anschließend werden für jedes Kriterium jeder Option Punkte vergeben, die jeweils unterschiedlich gewichtet werden können. Abschließend werden diese dann addiert. Konkret: Wenn man sich beispielsweise für einen Urlaubsort entscheiden muss, kann man aufschreiben, welche Kriterien man wichtig findet (Sonnenschein-Wahrscheinlichkeit, kurze Anreise, Preise vor Ort etc.) und wie wichtig diese im Einzelnen sind (Sonnenschein-Wahrscheinlichkeit kann doppelt so hoch bewertet werden, wie die kurze Anreise). Dann vergibt man die

Punkte, multipliziert mit dem Gewichtungsfaktor und addiert sie. Anschließend muss man nur noch eine Reise zum Ziel buchen, für das sich die höchste Punktzahl ergeben hat.

Der in diesem Heft auf Seite 38 eingesetzte „Entscheidungsbaum“ ist ein weiteres objektivierendes Tool. Hier leitet eine Reihe aufeinander aufbauender Ja-Nein-Fragen zur richtigen Option für die eigene Gründung. Die Frage allerdings, ob man sich überhaupt für eine Gründung entscheiden soll, ist einer solch objektivierenden Methode nur schwer zugänglich. Hier können qualitative Methoden helfen, die versuchen, wenigstens ein gewisses Maß an Objektivierung zu erreichen, indem verschiedene Aspekte einer Entscheidung in Kategorien aufgeteilt und einander gegenübergestellt werden. Am bekanntesten ist die „Pro- und Contra-Liste“ wie im Beitrag auf Seite 36, aber auch eine Gegenüberstellung von rationalen und emotionalen Argumenten, wie beispielsweise eine Aufteilung nach Finanzen und Lebensstil kann interessante Einsichten liefern.

Allerdings ergeben solche Aufstellungen aus sich selbst heraus keine Handlungsanweisung für eine Entscheidung. Und für viele, insbesondere sehr persönliche, Entscheidung ist es geradezu verpönt, objektivierende Methoden zu nutzen. Wer versucht einen Ehepartner unter verschiedenen Bekanntschaften mit Hilfe einer Nutzwertanalyse auszuwählen, wird sicher auf breites Unverständnis stoßen – am heftigsten wahrscheinlich beim Auserwählten selbst. Ähnlich wie bei der Wahl eines Ehepartners wird auch für die Entscheidung für eine Gründung vor allem ein emotionales Commitment verlangt. Steve Blank, einer der bekanntesten Gründer überhaupt und Vater der Lean-Startup-Bewegung, sagt: „Unternehmer, besonders, wenn man Startup-Gründer ist, ist eine Berufung, kein Job. [...] Unternehmertum ist was für Verrückte, ähnlich wie bei Künstlern. Man wird nicht zum Bildhauer, Maler oder Schriftsteller bestimmt. Das ist etwas, das man einfach nicht los wird. Es ist in Dir drin und will unbedingt raus.“ ([www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com))

### Für Zweifler

Da legt Steve Blank die Latte natürlich sehr hoch. Was ist mit all denen, die zweifeln, ob sie wirklich „verrückt genug“ sind, eine Gründung zu wagen? Die der Gedanke

zwar nicht loslässt, die aber ganz konkrete Hindernisse sehen? Solche Zweifler sind bei ihrer Entscheidung auf die Intuition angewiesen. Und wenn man Prof. Dr. Gerd Gigerenzer glauben darf (Seite 26), ist es sogar besser, häufiger auf sein Bauchgefühl zu hören. Eine Studie des amerikanischen Ökonomen Steven Levitt aus dem vergangenen Jahr hilft vielleicht auch: Menschen seien, Levitt zufolge, übervorsichtig bei lebensverändernden Entscheidungen. Diejenigen, die aber nach langem Ringen ihren Job gekündigt oder eine Beziehung beendet hatten, gaben sechs Monate später an, deutlich glücklicher zu sein.

Für viele wichtige Lebenssituationen – wie auch die Unternehmensgründung selbst – gibt es also keine quantitative Methode, mit der wir die richtige Entscheidung quasi berechnen können, sondern nur Faustregeln. Zum Beispiel die, dass wer schon lange über eine Entscheidung grübelt, gute Chancen hat, glücklicher zu werden, wenn er sie einfach umsetzt.

### Literaturtipps:

- Nicolai Andlers, 2015: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting
- Steven Levitt, 2016: Heads or Tails: The Impact of a Coin Toss on Major Life Decisions and Subsequent Happiness (NBER Working Paper No. 22487)



Autor:

**Dr. Kai Morgenstern**

arbeitet im Fachbereich Gründung & Innovation im RKW Kompetenzzentrum.  
[morgenstern@rkw.de](mailto:morgenstern@rkw.de)



# WENN ICH GROSS BIN, WERDE ICH ...

Die Berufswahl erfolgt oft intuitiv – Es ist an der Zeit, dass junge Menschen die Option der Selbstständigkeit in Betracht ziehen!

Die Berufswahl ist für junge Menschen eine der größten Weichenstellungen in ihrem Leben. Neben der hohen, der Situation geschuldeten Komplexität kommt verschärfend hinzu, dass auch unter Berücksichtigung aller möglichen Optionen

- mit Listung von Pro- und Contra-Argumenten
- unter Beachtung eigener Stärken und Neigungen
- der zu erwartenden Marktentwicklung in den jeweiligen Branchen
- sowie einer Schätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten für die unterschiedlichen Szenarien

eine Entscheidung auch im Zeitalter der Supercomputer nicht so einfach zu treffen ist. Dort, wo rationales Denken – oft als die bestmögliche Entscheidungsstrategie gewertet – nicht weiterhilft, folgen Menschen ihrem Bauchgefühl, dem wichtigsten Hilfskonstrukt. In der Sprache der Wissenschaft wird dies mit Intuition betitelt.

## **Wenn der Bauch entscheidet**

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, beschreibt Intuition mit einer eingängigen Metapher: Nehmen wir an, Sie sollen sich beim Münzwurf zwischen Kopf und Zahl entscheiden, können sich aber vorab auf keine der beiden Varianten festlegen, da Ihnen beide als gut denkbar erscheinen. Sobald die Münze geworfen wird und in der Luft trudelt, überkommt Sie ganz plötzlich ein Bauchgefühl, dass Sie unbedingt „Zahl“ haben möchten und Sie hoffen inständig, die Münze möge so landen. Das ist Intuition (siehe hierzu das Interview „Kopf oder Bauch – Wenn Intuition entscheidet“, Seite 26).

Um ein solches Gefühl zu spüren, muss man zumindest ansatzweise eine Vorstellung davon haben, was „Kopf“ und „Zahl“ ist. Für jemanden, der noch nie eine Münze in den Händen gehalten hat, stellt sich eine solche blitzartige Nervenzelleninformation nicht ein.

### Berufswahl visualisieren

Für das Thema Berufswahl ist dies, insbesondere für die Karriereoption der Unternehmensgründung, ein großer Nachteil, da junge Menschen im persönlichen und familiären Umfeld oft am intensivsten mit der Option des Angestelltenverhältnisses in Berührung kommen. Wie es wäre, bei einem Dax-Konzern beschäftigt zu sein, können die meisten vor ihrem inneren Auge visualisieren. Wie es allerdings ist, sein eigener Chef zu sein, fehlt in der Vorstellungswelt oft völlig. So wundert es wenig, dass Personen, die in ihrer Familie oder im Freundeskreis intensiven Kontakt mit Unternehmern haben, diesen Rollenvorbildern überdurchschnittlich häufig folgen (vgl. GEM 2016).

Die Option der unternehmerischen Selbstständigkeit scheidet bei der Berufswahl also oft schon von vornherein aus. Aus wirtschaftlicher Sicht hat dies eine gewisse Brisanz, da Deutschland im Vergleich zu anderen Industrieländern bei der Gründungsneigung regelmäßig auf den hinteren Rängen landet (vgl. GEM 2016). Dies ist aus zwei Gründen suboptimal: Einerseits gilt es, die Zahl der Betriebsschließungen und Insolvenzen durch Neugründungen auszugleichen, andererseits gelten junge Unternehmen mit ihren innovativen Geschäftsmodellen und ihrem neuartigen Produkt- oder Dienstleistungsangebot als wichtige Erneuerungskräfte für eine Volkswirtschaft und als Garant eines steigenden oder zumindest gleichbleibenden Beschäftigungsniveaus für zukünftige Generationen.

### Unternehmerisches Denken und Handeln fördern

In den nächsten Jahren möchten wir im Rahmen des RKW-Themenfeldes „Gründungskultur“ unter anderem Workshop-Formate und Übungsmaterialien entwickeln, die einen Beitrag dazu leisten, unternehmerisches Denken und Handeln für mehr junge Menschen greifbar zu machen. Ein Grundverständnis von unternehmerischer Selbstständigkeit soll den jungen Menschen praxisnah vermittelt werden. Dabei geht es keinesfalls darum, dass aus allen Jugendlichen zukünftige Unternehmensgründer werden. Ziel ist es vielmehr, die Schüler oder Hochschüler dazu zu befähigen, eine mündige bzw. vollständige Entscheidung zu treffen, da sie lernen, die Option der Unternehmensgründung als Wahlmöglichkeit mit einzubeziehen und dafür ein eigenes Bauchgefühl entwickeln können.

Als Grundstein haben wir bereits ein Modul entwickelt, in dem Schüler, aus ihren eigenen Interessen und Fähigkeiten heraus, unter Anleitung eine Geschäftsidee entwickeln können. Dies erfolgt im Team und im kreativen Austausch der Jugendlichen untereinander. Die Übung ist interaktiv angelegt, da ein Erlebnis oft aktivierender wirkt und besser in Erinnerung bleibt, als eine bloße Vermittlung von Wissen. Bei der ersten Erprobung an einem Wirtschaftsgymnasium sind schon vielversprechende Ideen entstanden. So hat sich ein Schülerteam dem Themengebiet Müllvermeidung und damit dem Umweltschutz angenommen. Es wurde eine Idee entwickelt, wie Supermärkte einen erheblichen Teil an Verpackungsmaterial einsparen können. Weitere Termine in Schulen folgen. Gerne können wir Ihnen die Arbeitsblätter zur Verfügung stellen. Sprechen Sie uns an!

#### Onlinetipp:

Interview mit  
Prof. Dr. Gigerenzer  
auf YouTube:  
<http://bit.ly/2wpmHXt>

#### Literaturtipp:

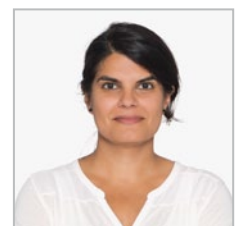
Global Entrepreneurship  
Monitor (GEM), Länder-  
bericht Deutschland 2016

Autoren:



**Armin Baharian**

arbeitet im Fachbereich  
„Gründung und  
Innovation“ im RKW  
Kompetenzzentrum.  
[baharian@rkw.de](mailto:baharian@rkw.de)



**Rabena Ahluwalia**

ist Chefredakteurin des  
RKW Magazins und  
arbeitet im Fachbereich  
„Gründung und  
Innovation“ im RKW  
Kompetenzzentrum.  
[ahluwalia@rkw.de](mailto:ahluwalia@rkw.de)

„Mach' es! Setze deine Idee um und dann wirst du sehen, ob sie funktioniert.“

**Fredrik Harkort**, Mitgründer eines Social-Media-Unternehmens, sowie eines Online-Abnehm- und Fitnessprogramms

„Es ist einfach das Größte, selbst entscheiden zu können, wie, womit, wann und wo man sein Geld verdient.“

**Jessika Fichtel**, freiberufliche Autorin

„Traut euch! Auch wenn man immer mal wieder kleinere und größere Fehlern macht – man lernt aus ihnen.“

**Sarah Gebauer**, selbstständige Übersetzerin

„Ein Unternehmen zu gründen und erfolgreich damit zu sein, ist harte Arbeit.“

**Aimie Carstensen**, Gründerin eines Blogazine und Mitgründerin einer Plattform für kreative Erlebnisse

„No risk, no fun – Trau' dich und gründe!“

**Stephanie Neumann**, Gründerin einer Suchmaschine für Secondhand-Mode

„Durchhalten und am Ball bleiben. Der Wille und Ehrgeiz wird sich früher oder später auszahlen.“

**Franziska Gronwald**, Gründerin eines Ideen- und Meinungstools

„Zaudern ist der größte Feind des Erfolgs.“

**Jakob Mähren**, Gründer und Immobilieninvestor

Quellen:

- [www.junge-gruender.de](http://www.junge-gruender.de)
- [www.startup-valley.de](http://www.startup-valley.de)

# PRO und CONTRA Unternehmertum

## Was denken Deutsche über Selbstständigkeit?

Existenzgründungen sind wesentlich für das wirtschaftliche Wachstum und den Wohlstand eines Landes. Obwohl die Gründungsquote im Jahr 2016 in Deutschland mit 1,3 Prozent (Statista 2017) einen Tiefstand erreichte, sind unterschiedliche Tendenzen zu beobachten. Der KfW-Gründungsmonitor 2015 zeigt, dass, während die Gründungstätigkeiten in den gewerblichen Tätigkeitsfeldern zurückgingen, die Gründungen in den freiberuflichen Tätigkeitsfeldern stark anstiegen. Eine Tendenz zu freiberuflichen Existenzgründungen ist bereits seit mehreren Jahren zu beobachten – mittlerweile machen sie einen Anteil von 40 Prozent aus.

Viele haben Bedenken, ein Unternehmen zu gründen. Sie zweifeln an der eigenen Expertise, haben Angst vor dem Scheitern und dem unsicheren Gehalt oder werden von der Familie nicht hinreichend unterstützt. Dabei bietet die Selbstständigkeit viele Chancen und Möglichkeiten.

Die Generation Y (die zwischen 1980 bis 2000 Geborenen) neigt zu Selbstverwirklichung, ist gut ausgebildet und technikaffin – dies spielt einer chancenorientierten Selbstständigkeit in die Hände. Der Jugendforscher Klaus Hurrelmann charakterisiert die Generation als grenzenlos. Sie sei den Umgang mit Krisen (Unsicherheiten und Ungewissheiten) gewohnt, sie seien Experten im Improvisieren, strebten nach beruflicher Unabhängigkeit und stünden für Gleichberechtigung sowie Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Die gute wirtschaftliche Situation Deutschlands spricht jedoch die kritische Seite der Generation Y an. Durch ihre gute Qualifizierung sind sie kaum von Arbeitslosigkeit betroffen und ein sicherer Arbeitsplatz gilt als eins der wichtigsten Motive bei der Berufswahl. Dies sorgt dafür, dass es weniger Gründungen (gerade im gewerblichen Bereich) gibt, die aus einer Arbeitslosigkeit heraus stattfinden. Insgesamt sind folgende Vor- und Nachteile in puncto Selbstständigkeit abzuwägen:



## PRO

- + *Man ist der eigene Chef und kann die eigene Idee umsetzen.*
- + *Die Arbeit kann flexibel und selbstbestimmt gestaltet werden.*
- + *Ist man unzufrieden oder arbeitslos, kann man mit dem eigenen Unternehmen eine (neue) Beschäftigung erschaffen.*
- + *Die Selbstständigkeit ist spannend und man kann Entscheidungen selbst treffen, zum Beispiel in Bezug auf Arbeitsbedingungen, soziale Projekte oder Umweltschutz.*
- + *Durch Unternehmensgründungen werden Arbeitsplätze geschaffen.*
- + *Freude an der Arbeit, so kann Arbeit wie Freizeit sein.*
- + *Bei einem hohen Gewinn des Unternehmens erhält man diesen direkt.*
- + *Ehrgeiz und Fleiß zahlen sich aus (auch finanziell), aber nur ...*

...

## CONTRA

- *Die Wünsche und Vorstellungen des Kunden müssen erfüllt werden und schränken die Kreativität ein.*
- *Hohes Arbeitspensum, teilweise über 50 Stunden und ggf. Verzicht auf den Urlaub.*
- *Pflichtversicherungen, wie zum Beispiel die Krankenversicherung müssen selbstständig abgeschlossen werden und werden nicht zur Hälfte vom Arbeitgeber übernommen.*
- *Entscheidungen können fehlerhaft sein und weitreichende Konsequenzen haben, wie etwa eine Insolvenz, Entlassung von Mitarbeiter etc.*
- *Man trägt Verantwortung für sich selbst und ggf. die Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze.*
- *Viel Stress und dadurch kann es zu gesundheitlichen Problemen kommen. Eine Trennung zwischen Arbeit und Privatleben ist selten möglich.*
- *Es gibt kein festes Monatsgehalt.*
- *... wenn man Durchhaltevermögen besitzt.*

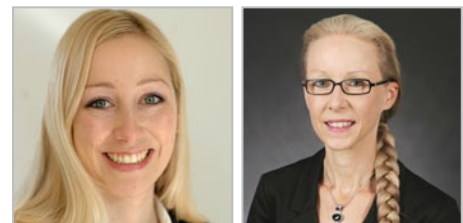
...

Der Wunsch nach Selbstständigkeit lässt sich nur durch Arbeit erreichen. Um das finanzielle Risiko zu minimieren, kann gegebenenfalls zunächst die alte Stelle behalten werden und das Unternehmen auf Teilzeitbasis aufgebaut werden. Die Option zu scheitern, sollte als Experiment betrachtet werden, denn hier gilt es, das Vorhaben so lange zu verfolgen, bis sich Erfolg einstellt.

Wer eine gute Idee, Verantwortungsbewusstsein und vor allem Durchhaltevermögen besitzt, sollte durchaus die Option zu gründen in Betracht ziehen. Zum Erfolg gehört jedoch die richtige Umsetzung!

### Literaturtipps:

- Fueglistaller, Urs (2012): Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven.
- Hurrelmann, Klaus/ Albrecht, Erik (2016): Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert.



Autorinnen:

**Lisa Laur**

ist Doktorandin am Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik der Pädagogischen Hochschule in Weingarten.

[laur@ph-weingarten.de](mailto:laur@ph-weingarten.de)

**Dr. Claudia Wiepcke**

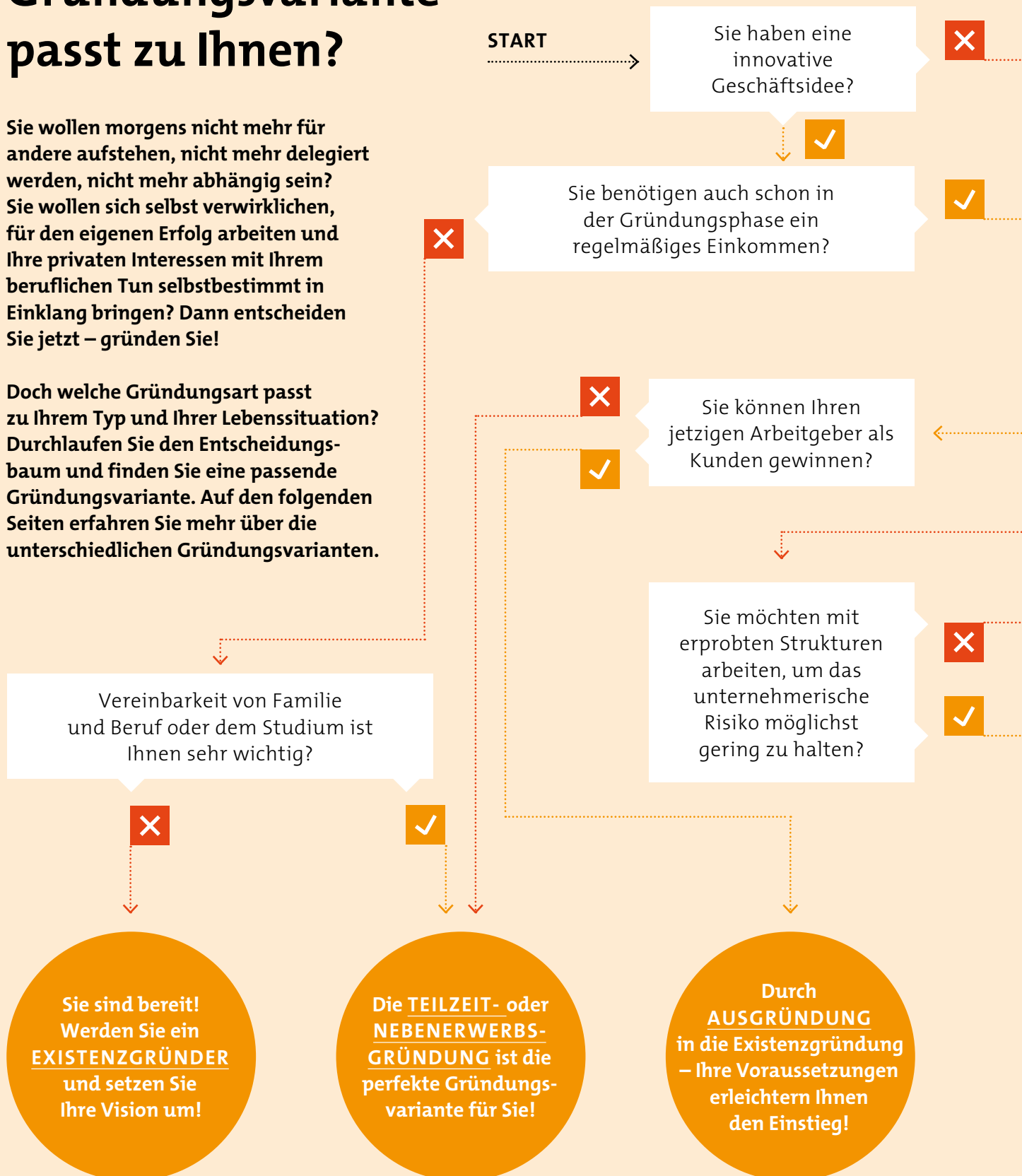
ist Professorin für Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik der Pädagogischen Hochschule in Weingarten.

[wiepcke@ph-weingarten.de](mailto:wiepcke@ph-weingarten.de)

# Welche Gründungsvariante passt zu Ihnen?

Sie wollen morgens nicht mehr für andere aufstehen, nicht mehr delegiert werden, nicht mehr abhängig sein? Sie wollen sich selbst verwirklichen, für den eigenen Erfolg arbeiten und Ihre privaten Interessen mit Ihrem beruflichen Tun selbstbestimmt in Einklang bringen? Dann entscheiden Sie jetzt – gründen Sie!

Doch welche Gründungsart passt zu Ihrem Typ und Ihrer Lebenssituation? Durchlaufen Sie den Entscheidungsbaum und finden Sie eine passende Gründungsvariante. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie mehr über die unterschiedlichen Gründungsvarianten.



Legende:

☒ ja ☐ nein



Der Entscheidungsbaum, mit den genannten Gründungsvarianten, ist als Hilfestellung zu verstehen. Den einen, richtigen Weg in die Selbstständigkeit gibt es natürlich nicht. Existenzgründungen haben immer einen individuellen Charakter. Kombinieren Sie doch mal die verschiedenen Gründungsvarianten miteinander, die Ergebnisse bleiben spannend ...





# Ihre Gründungs- variante





## Die **EXISTENZGRÜNDUNG** als Chance zur Selbstverwirklichung!

Eine eigene Geschäftsidee ist der erste Schritt zur Neugründung. Danach folgen viele weitere Schritte, die mit Fleiß, Konzentration und Mut verbunden sind. Mut, das Gründungsrisiko zu tragen und sich vor einem Scheitern nicht zu scheuen, denn eine Erfolgsgarantie gibt es auch für die „beste“ Geschäftsidee nicht.

Die Neu- oder auch Existenzgründung bedarf einer guten Vorbereitung. Die Formulierung der Geschäftsidee, die Analyse der Kundengruppe, ein schlüssiger Businessplan und der Aufbau eines Netzwerkes von dem man lernen kann, gehören zu den Grundlagen. Juristen und Steuerberater sowie erfahrene Gründer sollten zu Ihrem Netzwerk gehören. Nicht zu vergessen ist natürlich auch das zentrale Thema des Start- oder Investitionskapitals: Eine Rentabilitätsvorschau bietet sich als nützliches Instrument an und schafft eine Grundlage, um zinsgünstige Gründerdarlehen zu beantragen.

Das „Business Modell Canvas“ ist eine bewährte Methode, um aus einer Geschäftsidee heraus ein vollständiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Nutzen Sie auch weitere Unterstützungsangebote. Erfahren Sie mehr zur Geschäftsmodellentwicklung und Umsetzung im Rahmen einer individuellen Gründungsberatung, beispielsweise durch RKW Landesverbände. Aber auch der bundesweite Aktionszeitraum der Gründerwoche vom 13. bis 19. November 2017 bietet mit seinen zahlreichen Angeboten für Gründer und Gründungsinteressierte eine gute Orientierung.

### Weitere Informationen:

- [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
  - [www.gruenderwoche.de](http://www.gruenderwoche.de)
  - [www.rkw.de](http://www.rkw.de)
- 
- 

Die **TEILZEITGRÜNDUNG** bietet die Möglichkeit, neben Familie, Beruf oder Ausbildung die eigene Geschäftsidee umzusetzen.

Eine **NEBENERWERBSGRÜNDUNG** garantiert regelmäßige Einkünfte.

Gründen nach Feierabend, während des Studiums oder neben der Kindererziehung fordert viel Power und Disziplin, bietet aber auch die Gelegenheit, erst einmal „Unternehmerluft“ zu schnuppern. Mit der Gründung in Teilzeit oder im Nebenerwerb lässt sich das wirtschaftliche Risiko verringern und ein langsamer, aber sicherer Einstieg in die Selbstständigkeit erreichen. Auch eine freiberufliche Tätigkeit kann gut in Teilzeit umgesetzt werden.

Aber Achtung: Insbesondere bei der Nebenerwerbsgründung müssen Sie die Regeln für die Sozialversicherungen beachten, da unter bestimmten Voraussetzungen Ihre selbstständige Tätigkeit als hauptberufliche Tätigkeit eingestuft wird.

**Erfahren Sie mehr:**

- [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
- Buchempfehlung: Felix Plötz (2016), Das 4-Stunden-Startup: Wie Sie Ihre Träume verwirklichen, ohne zu kündigen

Mit der **AUSGRÜNDUNG** können Gründer neue Technologien auf den Markt bringen oder der optimale Dienstleister für das Alt-Unternehmen werden.

Bei der Ausgründung verselbstständigt sich ein Betriebsteil einer Unternehmung, der nicht zum Kerngeschäft zählt. Diesen sogenannten „Spin-off“ findet man häufig in der Forschung und Entwicklung, bei innovativen und zukunftsrelevanten Technologien. Das Mutterunternehmen hat die Möglichkeit, die Produktentwicklung weiter zu verfolgen, um zu einem späteren Zeitpunkt an den Ergebnissen wieder teilhaben zu können. Aber auch Professoren, Hochschulabsolventen und Wissenschaftler sind häufige Ausgründer, wenn ihre Geschäftsidee auf Forschungsergebnissen basiert. Diese müssen natürlich zur wirtschaftlichen Verwertung freigegeben sein. Das Bundeswirtschaftsministerium unterstützt Gründungen aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zum Beispiel mit dem „Förderprogramm EXIST – Existenzgründungen aus der Wissenschaft“.

Eine Ausgründung kann aber auch mit einer Serviceleistung erfolgen, beispielsweise im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, EDV oder auch Personalmanagement. Diese Form des Outsourcings macht es dem Mutterunternehmen möglich, Kosten einzusparen und die Flexibilität zu erhöhen. Mit dem ehemaligen Mitarbeiter, oder auch der alten Abteilung, hat der Unternehmer einen fachlich kompetenten Partner, der die Abläufe im Unternehmen bereits kennt. Der Gründer hat bei dieser Form der Ausgründung gleich einen Kunden, das Mutterunternehmen. Die exakte Ausgestaltung der Zusammenarbeit sollte natürlich vertraglich festgelegt sein. Als Ausgründer sollten Sie auch nicht versäumen, weitere, neue Kunden zu gewinnen, um die Abhängigkeit vom Altunternehmen langfristig zu lösen.

Weitere Informationen: [www.exist.de](http://www.exist.de)

## **NACHFOLGE oder ÜBERNAHME: bestehende Unternehmen weiterführen und das Gründerrisiko senken**

Eine Nachfolge oder Übernahme kommt häufig bei mittelständischen Unternehmen vor, wenn es beispielsweise altersbedingt Zeit für einen Führungswechsel wird. Nicht immer übernimmt die nächste Generation aus der Familie heraus die Unternehmensführung. Und wenn in solch einer Situation auch kein Mitarbeiter an die neuen Aufgaben herangeführt werden kann, steht oft der Verkauf der Unternehmung an.

Der Vorteil bei der Nachfolge ist, dass mit einem eingespielten Team, einer guten Marktpositionierung und einem festen Kundenstamm die Betriebsabläufe geregelt sind und mit Gewinneinkünften zu rechnen ist. Natürlich muss der Nachfolger Marktkennntnisse und Erfahrungen in der Unternehmensführung mitbringen.

Sie möchten auch gleich eine neue Geschäftsidee umsetzen? Tasten Sie sich mit einem bestehenden Unternehmen behutsam an neue Märkte heran und verwässern Sie nicht die vorhandene Marke!

## **Beim **FRANCHISING** erwirbt der Gründer die Lizenz eines bestehenden Unternehmenskonzepts und setzt dieses am eigenen Standort um.**

Franchise eignet sich für Gründungsinteressierte, die keine innovative Geschäftsidee haben, sich allerdings im Klaren sind, in welcher Branche sie selbstständig tätig werden möchten. Das Gründungsrisiko wird durch die Umsetzung eines erprobten Geschäftskonzeptes reduziert, was als klarer Vorteil gegenüber der Neugründung bewertet werden kann. Beim Franchising übergibt der Franchisegeber ein bestehendes Geschäftskonzept einschließlich der Marke an den Franchisenehmer. Dieser wiederum zahlt eine Lizenz-Gebühr an den Franchisegeber und verpflichtet sich, die Vorgaben zur Unternehmensführung einzuhalten.

Für die Zahlung der Franchise-Lizenz ist Startkapital erforderlich. Jedoch kann die Arbeit mit einem erprobten Geschäftskonzept die Kreditwürdigkeit verbessern und den Zugang zu Gründungskapital erleichtern. Die Kalkulation von Kosten und Erträgen basiert auf einem soliden Fundament, wenn die Erkenntnisse interner Betriebsvergleiche und Erfahrungen zur Kundengewinnung und -bindung in den Businessplan miteinfließen. Der Franchisegeber unterstützt in der Regel auch bei Fragen zur Standortanalyse, Strategieformulierung, Mitarbeiterführung und Marketing.

Allerdings sind auch bei einem erprobten System die unternehmerischen Fähigkeiten und der zeitliche Arbeitsaufwand, besonders in der Aufbauphase, nicht zu unterschätzen. Als weiterer Nachteil wird häufig die Abhängigkeit vom Franchisegeber genannt, insbesondere wenn seine Vorgaben zu Begrenzungen führen, beispielsweise beim Marketing. Der eigene, kreative Freiraum und die Mit- und Weitergestaltung des Konzeptes sind häufig eingeschränkt.

### **Weitere Informationen:**

- Infoletter des Bundeswirtschaftsministeriums:  
GründerZeiten Nr. 04 - Franchise
- Deutscher Franchiseverband (DFV), [www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com)
- FranchisePORTAL – Medien rund um Franchise, Selbstständigkeit und Existenzgründung, [www.franchiseportal.de](http://www.franchiseportal.de)



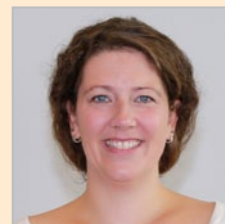
## Wer als **FREIBERUF**LER den Schritt in die Selbstständigkeit wagen darf, regelt das Finanzamt, denn die Voraussetzungen für einen Freiberufler sind gesetzlich festgeschrieben.

Allgemein gilt, dass Freiberufler wissenschaftliche, künstlerische, erzieherische oder schriftstellerische Tätigkeiten ausüben. Die genaue Definition der Freien Berufe ist dem Einkommensteuergesetz zu entnehmen. Danach zählen die Katalogberufe, die katalogähnlichen Berufe sowie die Tätigkeitsberufe zu den Freien Berufen. Ein Steuerberater oder Anwalt hilft dabei, den Status als Freiberufler eindeutig zu klären. Aber auch ein Qualifikationsnachweis muss erfolgen. Ähnlich wie bei den meisterpflichtigen Handwerksberufen wird eine hohe fachliche Kompetenz, das heißt eine entsprechende Ausbildung, benötigt.

Vorteilhaft ist, dass der Freiberufler von der Gewerbesteuer befreit ist, da er kein Gewerbe anmelden muss. Er muss keine doppelte Buchführung betreiben, ist kein Zwangsmitglied in einer IHK und kann trotzdem mit anderen Freiberuflern eine Partnerschaftsgesellschaft gründen. Wie alle Gründer, muss sich auch der Freiberufler mit steuerrechtlichen Fragen, der Wahl der Kranken- und Rentenversicherung sowie Haftungsfragen auseinandersetzen. Aber auch das Thema Künstlersozialkasse ist für viele Freiberufler von Belang.

### Weitere Informationen:

- Institut für Freie Berufe (IFB), <http://ifb.uni-erlangen.de>
- Bundesverband der Freien Berufe e. V. (BFB), [www-freie-berufe.de](http://www-freie-berufe.de)



Autorin:

**Kerstin Schild von Spannenberg**

arbeitet im Fachbereich „Gründung und Innovation“ im RKW Kompetenzzentrum.  
[spannenberg@rkw.de](mailto:spannenberg@rkw.de)

# „Herausforderung Unternehmertum“

## Entscheidungshilfe auf der Gründungsreise

Bereits im Studium gründen – ist das etwas für mich?

Ist meine Idee businessfähig?

Woher bekomme ich Unterstützung für mein Gründungsvorhaben?

Wer kann mir bei der Entwicklung meines Geschäftsmodells helfen?

Bin ich überhaupt eine Unternehmerpersönlichkeit?

Vor diesen und ähnlichen Herausforderungen und den damit verbundenen Entscheidungsfragen stehen viele Jungunternehmerinnen und -unternehmer.



Oda Henckel, Projektleiterin der bundesweiten Startup-Bildungsinitiative „Herausforderung Unternehmertum“ der Heinz Nixdorf Stiftung und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), kennt dieses inspirierende Spannungsfeld nur zu gut. Seit der ersten Stunde vor über 13 Jahren ist sie Beraterin und Entscheidungsunterstützerin für angehende Gründerinnen und Gründer. „Bereits bevor sich gründungsinteressierte Studierende bei uns für das Förderprogramm bewerben, bieten wir ihnen ein Vorab-Feedback zu ihrer Startup-Idee an. Die meisten von ihnen besitzen noch keine Gründungserfahrung, möchten für sich jedoch Unternehmertum als Alternative zum Berufseinstieg im Angestelltenverhältnis entdecken. Viele von ihnen können noch nicht einschätzen, ob ihre Idee innovativ, unternehmerisch und marktfähig genug ist. Das ist bereits die erste Herausforderung, die erste Entscheidungssituation, in der wir sie kennen lernen und ihnen Hilfestellung geben“, berichtet Oda Henckel.

#### **Herausforderung „Startup-Starthilfe“**

Gerade beim ersten Mal holen sich die meisten nicht nur finanzielle, sondern auch inhaltliche Unterstützung für ihr Startup-Vorhaben. Gründungsprogramme gibt es viele. Die Entscheidung für die passende Förderung ist eine der zahlreichen Herausforderungen auf der Gründungsreise. Die Gründerbildungsinitiative „Herausforderung Unternehmertum“ richtet sich an Studierende und Promovierende, die ein Jahr lang lernen, Erfahrungen sammeln und sich im geschützten Raum risikolos ausprobieren möchten. Sie können sich jährlich mit ihrer „for“ oder „non profit“ Businessidee für eine Teilnahme bewerben. Die Kombination aus umfassender fachlicher Qualifizierung, aus professioneller Experten-Beratung, aus wertvollen Netzwerkkontakten und aus einer Finanzierung bis zu 15.000 Euro bereitet die Teilnehmenden auf einen potenziellen Markteintritt vor.

#### **Herausforderung „Geschäftsmodell-Entwicklung“**

Der ständige „proof of concept“ ist eine der größten Herausforderungen in der Pre-Gründungsphase. „Für die eigene Idee brennen, ohne starr an ihr festzuhalten, sondern sie fortwährend an die Bedürfnisse des Marktes und der Zielgruppe anzupassen, ist ebenso essenziell, wie herausfordernd“, weiß Oda Henckel. Ob Projekt-





management-, Design Thinking- oder Businessplan-Workshop – während des gesamten Förderjahres unterstützen das sdw-Projektteam, der persönliche, erfahrene Gründer- und der Unternehmensberatercoach die Startup-Teams kontinuierlich bei der Entscheidungsfindung. Sie geben ihnen stetig Feedback, Impulse und Anregungen zur Weiterentwicklung bzw. Anpassung ihres Businessmodells sowie zur Erreichung von Meilensteinen und einem realistischen Projektmanagement. Wie viele Abnehmer bzw. welche Kostenreduktion braucht es, damit das Startup rentabel ist? Wie denkt die Zielgruppe über das Produkt oder die Dienstleistung? Befragungen, zum Beispiel in der Fußgängerzone oder per Online-Crowd-Survey, können teure Fehlinvestitionen in einen aufwändigen Produkt-Prototypen bereits vorab vermeiden. „Einmal trat ein Team mit der Idee an, Handyhalterungen für Oldtimer herzustellen. Während der Beratungsgespräche und der Seminare stellte es jedoch fest, dass der Markt hierfür viel zu klein war, um gewinnbringend zu arbeiten. Das Team ging am Ende mit einem ganz anderen, einem markttauglichen, Geschäftskonzept aus der Förderung: das diebstahlsichere Fahrradschloss“, erinnert sich Oda Henckel.

#### **Herausforderung „Von Freunden zu Geschäftspartnern“**

Bei „Herausforderung Unternehmertum“ tritt ein vier- bis zehnköpfiges, studentisches Gründungsteam an. Im Laufe des Förderjahres und je näher die Entscheidung „gründen oder nicht gründen?“ rückt, werden aus ehemaligen Studienkommilitonen bzw. Freunden zunehmend Businesspartner. Diese Konstellation birgt Konfliktpotenzial. Wie werden Aufgaben und Hierarchien verteilt, wie findet man bei Meinungsverschiedenheiten eine Einigung? Wie geht man damit um, wenn ein Teammitglied Deadlines nicht einhält? In zusätzlichen Teambuilding- und Teamführungsseminaren lernen die Studierenden derartige Situationen zu meistern und gegebenenfalls schwierige Personalentscheidungen zu treffen.

#### **Herausforderung „Gründen oder nicht gründen?“**

Vor der wohl schwierigsten Entscheidung stehen die Studierenden am Ende ihrer Förderzeit. Sie konnten sich ein Jahr lang unternehmerisch qualifizieren und als potenzielle Gründerinnen und Gründer ausprobieren. Im

Anschluss daran stellt sich für sie die Gretchenfrage. Diese beinhaltet Teilaspekte wie: Will ich als Unternehmerin oder Unternehmer wirtschaftliche und personelle Verantwortung übernehmen? Jetzt oder später gründen? Mit dieser Idee oder einem neuen Geschäftsmodell? Mit dem bestehenden Team oder in anderer Konstellation? Gerade die Studienzeit bzw. deren Ende ist eine Phase voller Umbrüche. Ein verlockendes Jobangebot oder ein bevorstehender Umzug sind Faktoren, welche die Gründungsentscheidung beeinflussen können. Letztere wird den Studierenden im Förderprogramm nicht abgenommen. Es befähigt sie jedoch dazu, diese Frage für sich zu beantworten. „Die Förderzeit hat mir ein großes, wenn nicht das größte Geschenk gemacht: das Selbstvertrauen zu gewinnen, mir eine Firmengründung zuzutrauen. Ich hatte das Unternehmertum immer im Hinterkopf, aber vorher nie daran gedacht, direkt aus dem Studium heraus zu gründen“, blickt Viola Hoffmann, Programm-Teilnehmerin an „Herausforderung Unternehmertum“, gern zurück.

### **Förderprogramm „Herausforderung Unternehmertum“**

- Projektträger: Heinz Nixdorf Stiftung und Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw)
- Partner-Netzwerk: Frankfurt School of Finance & Management, Gibson Dunn, McKinsey&Company u.a.
- Jährlich werden sechs bis acht Gründungsteams gefördert
- Seit 2005 wurden circa 800 Studierende unternehmerisch qualifiziert
- Etwa 70 Prozent der geförderten Business-Ideen werden nach dem Förderjahr fortgeführt



Geförderte Gründungsteams mit Projektpartnern 2017

### **Onlinetipps:**

- Weitere Informationen:  
[www.herausforderung-unternehmertum.de](http://www.herausforderung-unternehmertum.de)
- Kurz-Video:  
<http://bit.ly/gruendervideo>



Autorin:

### **Oda Henckel**

ist Diplom Kommunikationswirtin und entscheidet sich jeden Tag mit Freude aufs Neue dafür, junge Menschen beim Erlernen von unternehmerischen Fähigkeiten zu unterstützen.

[unternehmertum@sdw.org](mailto:unternehmertum@sdw.org)

# Wann investiert ein **BUSINESSANGEL** oder **VENTURE CAPITALIST** in ein **STARTUP**?

## Die zentralen Entscheidungskomponenten

**Eine allgemeine Antwort auf diese Frage gibt es nicht, dafür aber zentrale Komponenten, die entweder für oder gegen ein Wagniskapital sprechen.**

**Eine wesentliche Komponente ist das Wording. Es gibt Business Angels und Venture Capitalists (VCs). Business Angels supporten vorwiegend mit Smart Money – also mit Know-how und Kontakten. VCs investieren überwiegend Hard Money, das monetäres Investment mit der Erwartung eines Reinvests inkludiert. Das kann durch Geschäftsanteile erfolgen oder als Kombination von Geschäftsanteilen mit einem Darlehen.**

### **Was sind die zentralen Entscheidungskomponenten?**

Die Grundlage ist eine Markt- und Konkurrenzanalyse. Wenn ein Startup pitcht, muss es den Markt ganz genau kennen und seine Idee kurz erklären können. Der Markt sollte im Idealfall Wachstumsoptionen bieten. David Ogilvy, eines der großen Marketing-Genies, hat es mit diesen Worten formuliert: "If you can't explain your idea in a short moment, it's not a big idea". Ein zentraler Punkt ist es auch, seine Zielgruppe genau zu kennen.

Wenn ein Entrepreneur die Frage nach der definierten Zielgruppe oder Zielgruppen inklusive Zahlen nicht beantworten kann und nicht weiß, welchen Mehrwert das Produkt für diese bietet, sinken die Chancen auf ein Investment.

### **Die Keywords sind „Innovation“ und „Unique“**

Ein schlüssiges, innovatives Businessmodell ist eine der wichtigsten Grundlagen. Niemand braucht ein neues Social Network oder eine neue Reiseplattform. Diese Branchen sind bereits durch Big Player besetzt, die Keywords und die Kundengewinnung teuer. Die Idee muss einzigartig und neu sein. Manchmal sind es auch simple Ideen, die Alltagsprobleme lösen und damit ein Investment interessant machen. In den USA hat ein Startup beispielsweise mit dem Geschirrspülschwämmchen „Scrub Daddy“ 50 Millionen Dollar in wenigen Wochen generiert. Dieses Schwämmchen ist perfekt designt und mit den richtigen Entrepreneuren und einem professionellen Support ugesetzt! Für mich sind die besten Innovationen aktuell im medizinischen und Bildungsbereich zu finden.



### How is a Business scalable?

Für mich als potenzielle Investorin ist ausschlaggebend, wie das Startup ein Businessmodell skalieren kann. Dies bedeutet vorhandene Umsatzzahlen inklusive Gewinn auszuweisen. Bei haptischen Produkten geht es beispielsweise immer um Herstellungskosten im Kontext zu Verkaufskosten und dem verbleibenden Gewinn.

### Welche Phase ist für Investoren interessant?

Bei Startups unterscheidet man unterschiedliche Phasen: die Seed-Phase, die Expansions-Phase und die Later Stage. VCs investieren hohe Summen an Risikokapital meist in fertige Produkte mit Erfolgsnachweisen auf Grundlage eines Reinvests. Das bedeutet, dass ich als Investor mein Geld retour erhalten möchte und zusätzlich einen Profit erwarte. Bei Erfolgsbelegen sinkt das Risiko, dennoch können Startups auch in der Seed-Phase mit Idee und Professionalität punkten.

### Welche Rolle spielt der Gründer?

Die Entrepreneure selbst spielen ebenso eine zentrale Rolle. Es geht um die Begeisterung für eine Idee, ganz nach dem Motto: Du kannst niemanden von einer Idee begeistern, wenn Du nicht selbst begeistert bist! Erfahrungsgemäß funktioniert es selten, wenn Unternehmen ausschließlich mit der Idee eines Exits, das bedeutet, einem schnellen Verkauf, gegründet werden.

In Deutschland wird vermehrt nur noch in Gründerteams statt in Einzelgründer investiert. Ein einzelner Entrepreneur kann unmöglich alle Qualifikationen vereinen und der Austausch in einem Team ist wichtig für die Unternehmensentwicklung. Hinzu kommt eine Sympathie-Ebene, da man als Investor mit einem Startup arbeiten möchte, und hierfür eine positive Grundlage gegeben sein muss.

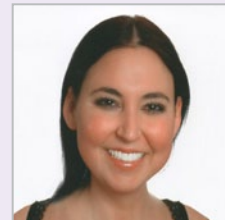
### Retail – Let's talk about money!

VCs investieren mit dem Ziel der Gewinnmaximierung. Sind ein Markt, die Zielgruppe und die Idee relevant genug um Kapital zu maximieren?

Kevin O'Leary, einer der US VCs mit einem geschätzten Eigenkapital von über 400 Millionen US Dollar, stellt immer die Frage: „How many work have I with the company and how many money can I earn?“

Und jetzt sind wir wieder bei den zentralen Komponenten: Dem Team, der Idee und dem Geschäftsmodell zur Gewinnmaximierung.

Viele Startups pitchten mit der Vorstellung eines Business Angels oder VCs, der Hard Money investiert. Man muss jedoch realisieren, dass man es in diesem Fall mit jemandem zu tun hat, der Forderungen stellt und im Business mitentscheidet. Oftmals ist eine Förderung oder Kreditfinanzierung mit einem Business Angel, der mit Smart Money supportet, die bessere Option. Zum Schluss ist es wichtig, eines nie zu vergessen: „An Angel can give you wings but YOU have to fly with the wings!“



Autorin:

**Iris S. Hafner**

hat Publizistik und Kommunikationswissenschaften in Wien studiert und ist seit über zehn Jahren als Unternehmensconsultant tätig. Neben ihren zwei eigenen Unternehmen supportet sie als Business Angel und Mentorin beim Business Angel Club Berlin/Brandenburg und der Gründerinnenzentrale Entrepreneure und arbeitet als Dozentin im Bereich Unternehmensgründung und Online-Marketing.

[info@iris-s-hafner.com](mailto:info@iris-s-hafner.com)

# Fast alles richtig gemacht

WISAG-Gründer Claus Wisser über die wichtigsten Entscheidungen in seinem Leben

\* Praxisbeispiel



Firmengründer **Claus Wisser** mit seinem Sohn **Michael C. Wisser**, Vorsitzender der Geschäftsführung der WISAG Aviation Service Holding GmbH.

**Er hat den Weg vieler bereits zurückgelegt, die davon träumen, klein anzufangen, um später zu den Großen zu gehören. Claus Wisser ist Gründer der WISAG, einem der größten Gebäudedienstleistungsunternehmen Deutschlands.**

**Vor 53 Jahren fing alles an ...**

### **Herr Wissner, wer in Ihrem damaligen Umfeld hatte Einfluss darauf, dass Sie gegründet haben?**

Claus Wissner: Ich wollte eigentlich gar kein Unternehmen gründen. Ursprünglich wollte ich Banker werden. Als mein Vater jedoch sein Kolonialwarengeschäft verlor, änderte sich mein Leben und von diesem Zeitpunkt an wurde in den Ferien gearbeitet. Als ich mit 16 Jahren von Zuhause auszog, stand ich auf eigenen Beinen.

Ich zog mit Freunden in eine kleine bescheidene Wohnung ohne Heizung und fließendes Wasser, aber ich war stolz darauf, mein Leben und meine Ausbildung selber zu regeln. Gerade diese Momente im Leben sind es, die darüber entscheiden, ob Du ein Unternehmer bist oder nicht.

### **Es war also keine bewusste Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen.**

Nein. Im Prinzip ging es ums Überleben. Ich brauchte Geld, um mein BWL-Studium zu finanzieren und damit hat eigentlich alles angefangen. Meine erste Ausstattung waren ein geschenktes Fahrrad und Schreibmaschine, die übrigens heute noch existiert. Erste Jobs habe ich über das Schwarze Brett an der Uni bekommen: Teppiche klopfen im Frankfurter Westend oder reinigen von Büroräumen bei der Firma „Maschinenmiete“, heute „Deutsche Leasing“. Dort war ich als studentische Hilfskraft beschäftigt. Für das Teppichklopfen bekam ich gutes Trinkgeld, bei der Leasinggesellschaft konnte ich Lehre und Praxis gut miteinander verbinden.

### **Wie kommt ein Student zu Aufträgen?**

Einfache Lösung: man fragt Immobilienmakler! 1965 waren die Mieter früh bekannt, es gab keinen Leerstand. Ich war der erste, der lange vor Einzug vor der Tür stand und fragte: „Wer reinigt Ihre Büroräume?“. Den Fuß schon früh in der Tür zu haben, das war rückblickend die richtige Entscheidung gewesen.

### **Wie treffen Sie Entscheidungen?**

Mit dem Bauch. Instinkte sind wichtig und meistens habe ich mich auf sie verlassen können. Das Gleiche gilt auch für die Menschen um mich herum. Mein Bauchgefühl sagt mir, wem ich vertrauen kann und wem nicht. Selten habe ich mich getäuscht.

Wichtig war mir, das Vertrauen der künftigen Kunden zu gewinnen, besonders in den ersten Jahren. Am 10. Juni 1965 erhielt ich den Auftrag, das Hochhaus eines Frankfurter Süßwarenherstellers zu reinigen. Obwohl ich erst 22 Jahre alt war, engagierte mich die Einkäuferin. Ich spürte, sie hatte mütterliche Gefühle für mich. Später verriet sie mir, dass ihr auf der Flucht verstorbener Sohn wie ich 1942 geboren war und auch Klaus hieß.

Nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen hatten wir uns angefreundet und bis zu ihrem Tod, mit über 90 Jahren, habe ich sie betreut. Sie hat an mich geglaubt und mich unterstützt, ich werde ihr das nie vergessen.

### **Ab wann mussten Sie Entscheidungen delegieren und war das schwer für Sie?**

1965 begann alles mit einem Mitarbeiter: mir selbst. Also traf ich auch alle Entscheidungen selbst. Mein Chef warnte mich, dass mein Studium unter der vielen Arbeit leiden könne. Sein Rat war, ein Gewerbe anzumelden und nachts die Büros zu reinigen: „Dann hast Du tagsüber mehr Zeit für Dein Studium“. Gesagt getan. Bis Ende des Jahres hatte ich bereits 20 Mitarbeiter. Ohne Auto, ohne Telefon, statt Anzeigen stellte ich Plakate her, um Mitarbeiter anzuwerben und täglich hatte ich für zwei Stunden ein Telefon gemietet.

Heute, mit über 50.000 Mitarbeitern, ist das Delegieren selbstverständlich. Entscheidend ist es, Führungskräfte zu finden. Externe Berater helfen da wenig.

### **Vor fünf Jahren hat Ihr Sohn das Unternehmen übernommen. Wie leicht ist es Ihnen gefallen, Verantwortung abzugeben?**

Sehr leicht. Ich habe meinen Sohn nie gedrängt, ins Unternehmen einzusteigen. Er hat sich frei entschieden und das war mir wichtig. Anders als bei Gründung des Unternehmens hatte er Alternativen. Er ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und hätte auch in seinem Beruf Karriere gemacht.

### **Was würden Sie heute jungen Menschen mit auf den Weg geben, um sich für eine Gründung zu entscheiden?**

Geld allein war nie Antrieb für mich. Ich habe meine Firma so geführt, dass ich als Angestellter gerne selbst dort arbeiten würde. Als Sozialdemokrat liegt mir das im Blut und hat meinem Unternehmen nie geschadet. Antrieb war für mich, meinen Mitarbeitern eine Perspektive zu bieten und gemeinsam zu wachsen.

Meiner Ansicht nach ist es heute nicht schwerer oder leichter ein Unternehmen zu gründen als damals; heute gründet man nur anders. Man muss als Unternehmer Chancen nutzen, die sich einem bieten. Ich vergleiche Unternehmertum mit einem Bahnhof: Man kann einsteigen, aussteigen oder stehenbleiben, aber man darf sich nicht beschweren, dass kein Zug kommt, denn der kommt immer.

**Herzlichen Dank für Ihre Zeit, Herr Wissner.**



# Ein freiheitlich-dezentrales Konzept als Erfolgsmodell

Gründer und Geschäftsführer Peter Leppelt berichtet im Interview über seine Ziele, Überzeugungen und Arbeitsweisen bei Praemandatum

## \* Praxisbeispiel

**„Wir ticken anders – und das schon immer.“ So beschreibt sich die IT-Beratungsfirma Praemandatum aus Hannover auf ihrer Website. Das Unternehmen setzt sich für Privatsphäre und Datenschutz ein – und ist dabei basisdemokratisch organisiert. Das bedeutet, dass alle 30 Mitarbeiter gleichgestellt sind und Entscheidungen gemeinsam treffen. Wir haben den Gründer und Geschäftsführer Peter Leppelt zu seinen Zielen, Überzeugungen und Arbeitsweisen befragt.**

### **Herr Leppelt, was hat Sie dazu motiviert, Ihr Unternehmen zu gründen?**

Peter Leppelt: Die Grundmotivation ist ehrlich gesagt mehr aus Ratlosigkeit, als aus Planung entsprungen – ich interessiere mich zeitlebens für die Themen Bürger- und Menschenrechte im Kontext mit Privatsphäre. Aus meiner Sicht wurden im Laufe der Zeit äußerst zweifelhafte Gesetze gefordert und etabliert, die die Grundrechte zum

Teil stark einschränken – zum Beispiel die Vorratsdatenspeicherung. Im Jahr 2007 erwog ich dann, mich für mehr Privatsphäre zu engagieren.

### **Hat Ihre persönliche Überzeugung Sie auch dazu bewogen, Ihr Unternehmen basisdemokratisch zu organisieren?**

Ja. Meine Überzeugung war immer, dass ein Einschränken unserer Freiheiten nicht mehr Sicherheit bringt. Oder, um es frei nach Benjamin Franklin zu sagen: „Wer Freiheit zugunsten von kurzweiliger Sicherheit aufgibt, hat beides nicht verdient.“ Das Unternehmen war und ist mein Ansatz, etwas zum Erhalt der Bürgerrechte beizutragen – beispielsweise durch Technologien, die diese unterstützen.

Und eine Firma, die explizit Freiheit als Ziel ausgibt, kann schwerlich autokratisch gebaut sein. Ein sehr freiheitliches Konzept war also alleine schon zwingend für den Geschäftszweck.

### **Was stört Sie an einer klassischen Unternehmenshierarchie mit Chef, Abteilungsleitern und Mitarbeitern?**

Nicht selten neigen solche Strukturen dazu, Anreize zu schaffen, die Führungskräfte gegeneinander, gegen die Mitarbeiter und gegen das Unternehmen arbeiten zu lassen. Zudem scheinen sie Eigenmotivation in weiten Teilen zu bremsen. Man muss aus eigener Kraft etwas bewegen können und dafür benötigt man die passenden Strukturen.

### **Wie laufen bei Ihnen konkret Entscheidungen ab, wenn jeder mitbestimmen darf?**

Der Kern ist Dezentralität. Jede Gruppe von Menschen gibt sich Regeln, nach denen sie miteinander funktioniert. Nur werden diese Regeln bei uns nicht zentral vorgegeben und sie sind jederzeit dezentral veränderbar.

### **Geben Sie uns ein Beispiel!**

Wir haben im Unternehmen drei Rollen: den Chief, den Master Chief und den Grand Master Chief in Charge. Die Master Chiefs haben zum Beispiel in ihrer jeweiligen Linie – beispielsweise Marketing, Vertrieb, Infrastruktur oder projektbasierten Linien – die absolute Entscheidungsgewalt. Wie sie ihren Bereich leiten, ist gänzlich ihnen überlassen. Das können sie autokratisch tun, aber eben auch basisdemokratisch oder konsensual.

Es gibt allerdings ein allgemeingültiges Regulativ: Wenn 75 Prozent der Mitarbeiter mit dem Master Chief unzufrieden sind, können sie ihn absetzen. Im Anschluss wird ein neuer Master Chief gewählt. Das hat aber für den Abgewählten keinesfalls zur Folge, dass er die Firma verlassen muss. Scheitern ist erlaubt. Diese „Revolt-Regel“ gilt für alle – auch für mich. Wenn Mitarbeiter mit mir nicht zufrieden sind, können sie mich ebenfalls abwählen.

### **Wie viele Abwahlen gab es denn bereits?**

In der Praxis haben wir in den zehn Jahren seit Gründung nicht eine einzige Abwahl gehabt – aber alleine die Möglichkeit sorgt für sehr viel Mitarbeiterfreundlichkeit.

### **2015 steckten Sie in einer Krise und haben für drei Monate den „Notbetrieb“ in Ihrem Unternehmen aktivieren müssen. Hat das Ihre Einstellung zur Demokratie am Arbeitsplatz beeinflusst?**

Ja. Sie ist besser geworden! Wären wir ein konventionell geführtes Unternehmen, hätten wir im Frühjahr 2015 25 von 30 Mitarbeitern entlassen müssen. Durch unser System und vor allem dem daraus resultierenden Zusammenhalt, haben wir nur fünf Leute verloren, von denen wir vier im Anschluss zurückgewinnen konnten.

### **Was wünschen Sie sich für die Zukunft von Praemandatum?**

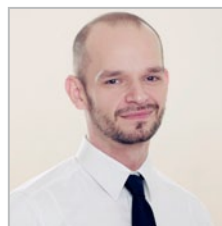
Ich wünsche mir, dass das Unternehmen wächst und zu seinen Zielen etwas beitragen kann. Alleine schon, um zu zeigen, dass es dauerhaft funktioniert. Unsere Kunden merken von alldem übrigens wenig – wir funktionieren mindestens so termintreu und zuverlässig, wie klassische Unternehmen. Nur sind wir vielleicht mit etwas mehr Herzblut dabei.

### **Herr Leppelt, alles Gute für Ihre Zukunft und vielen Dank für Ihre Zeit!**

#### **Über Praemandatum**

- Praemandatum berät Unternehmen und Institutionen zu IT-Security und Datenschutz.
- Das Laboratorium entwickelt gemeinsam mit seinen Kunden neue Technologien und Alleinstellungsmerkmale.
- Es berät objektiv und unabhängig – es gibt keine intransparenten Partnerschaften oder Provisionsflüsse.
- Das Unternehmen existiert seit zehn Jahren und beschäftigt rund 30 Mitarbeiter.

[www.praemandatum.de](http://www.praemandatum.de)



Ein Interview mit ...

**Peter Leppelt**

ist Gründer und Geschäftsführer von der Praemandatum GmbH.

[leppelt@praemandatum.de](mailto:leppelt@praemandatum.de)

# War es die richtige Entscheidung?

Ein Büroumzug im RKW Kompetenzzentrum

Eine Kolumne

von Kai Morgenstern

Teil 2

Montagsmorgen, 8 Uhr. Die Kinder habe ich gerade in der Schule abgeliefert, jetzt setze ich mich an meinen Schreibtisch in unserem Großraumbüro. Heute Morgen bin ich der Erste, doch erfahrungsgemäß kommen in der nächsten Stunde von den neun Kolleginnen und Kollegen, die sich für einen Arbeitsplatz im Großraumbüro entschieden haben, noch weitere drei bis fünf dazu. Ende Mai diesen Jahres sind wir hier eingezogen und in diesen vier Monaten ist es erst zweimal vorgekommen, dass wir hier voll besetzt waren. Teilzeitbeschäftigung, Heimarbeitsstage, Urlaube und Dienstreisen sorgen dafür, dass eigentlich immer mindestens ein Schreibtisch frei bleibt. Die unterschiedliche Anwesenheitszeit war für viele ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidung, ein Teil des Großraumbüros zu sein. Der Respekt vor einem „Grundrauschen“

von neun Personen und die Frage, ob man auch wirklich zum konzentrierten Arbeiten kommt, wenn sich permanent mehr als eine Handvoll Menschen im Büro befinden, wurde im Vorfeld des Büroumzugs sehr ernst genommen.

Ein respektvoller Umgang miteinander ist im Großraumbüro zum Glück selbstverständlich. Morgens lassen wir uns gegenseitig erstmal ankommen und arbeiten. In den Randstunden, in denen man erfahrungsgemäß am produktivsten ist, ist es bemerkenswert ruhig im Büro. Für den Fall, dass es mal doch nicht ruhig genug ist, haben wir noch Zugriff auf zwei Arbeitsplätze im Ruhearbeitsraum. Und sollte der einmal besetzt sein, kann man sich auch noch in Einzelbüros setzen, deren eigentliche „Bewohner“ gerade nicht da sind. So wird man auch selten durch Telefonate an-

derer gestört. Tatsächlich mussten wir die Themen „Telefonieren“ und „Klingeltöne“ zuvor in einer „Vollversammlung“ regeln. Das Festnetztelefon klingelt bei allen nun leise und die Benachrichtigungstöne am Handy sind ausgeschaltet. Dafür ist es schon wieder amüsant, wie bei geschäftlichen Telefonaten ein flüsterndes „Leise! Es wird telefoniert“ quer über die Schreibtische rauscht.

Manchmal drehen sich die Gespräche über die Schreibtische hinweg allerdings nicht nur um die Arbeit – es wird auch mal vom Wochenende erzählt, über Fußball geredet oder einfach nur gefeiert. Generell profitiert man aber von diesem informellen Austausch, von den Ideen und Projekten der Kolleginnen und Kollegen. Wir verstehen jetzt alle besser, woran die anderen jeweils arbeiten und können





uns immer mal wieder gegenseitig bei der Lösung konkreter Fragestellungen unterstützen. Es entstehen auch spontane Diskussionen, beispielsweise über Zielgruppen einer Veranstaltung, zu der wir einladen wollen, oder über Studien-Ergebnisse. So entwickeln wir ganz organisch ein besseres gemeinsames Verständnis über Sinn und Ziel unserer Arbeit. Gefördert wird die neue Form der Zusammenarbeit natürlich auch durch unsere unterschiedlichen Themen- und Interessenschwerpunkte sowie Ausbildung und Erfahrungen. Die daraus resultierende erhöhte Produktivität lässt sich zwar nur schwer quantifizieren jedoch sind unsere Arbeitsergebnisse kreativer und „runder“ geworden.

Dass diese Form der Selbstorganisation so gut funktioniert, hat sicher auch damit zu tun, dass wir

aktiv an der Gestaltung unserer Arbeitsumgebung mitwirken konnten. Bereits vor dem Umzug haben wir uns zusammengesetzt und gemeinsam die Plätze für die Schreibtische festgelegt. Und mithilfe einer Bücherwand aus der Bibliothek und einer Sofa-Spende haben wir eine recht anheimelnde Besprechungsecke geschaffen.

Gerade weil ich die Möglichkeit hatte, meine Arbeitsumgebung aktiv mitzugestalten, fühlt sich die Entscheidung für das Großraumbüro für mich richtig an. Der direkte Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen ist sehr inspirierend und die Kollegialität und Verbundenheit miteinander bereichern uns bei unserem täglichen Tun. Ich könnte mir sogar noch die nächste Stufe der flexiblen Arbeitsplatzgestaltung vorstellen: Weitere Großraumbüros und Laptopcomputer,

die man einfach an jedem Schreibtisch andocken kann. So könnten wir die interdisziplinäre Zusammenarbeit und temporäre Teambildungen noch weiter fördern. Ich könnte mich an den vielen interessanten Fachthemen und Ideen über den Schreibtisch hinweg beteiligen und für meine Arbeit wiederum weitere Inspiration einholen. Aber wer weiß, vielleicht haben wir ja schon die nächsten Kolleginnen und Kollegen für diese (für uns) neue Form der Arbeitsplatzgestaltung inspirieren können.

So, jetzt muss ich aber erst einmal die Pflanzen im Büro gießen, denn auch die Pflege unserer grünen Gewächse haben wir, nachdem diese erst kurz vor dem Verdursten und am darauf folgenden Tag kurz vor dem Ertrinken waren, einvernehmlich geregelt.

## \* RKW-News

### Preisverleihung

#### StartGreen Award 2017

Am 16. November 2017 finden das Netzwerkforum und die Preisverleihung des StartGreen Award 2017 im Bundesumweltministerium in Berlin als zentrale Veranstaltung im Rahmen der Gründerwoche statt. Das Borderstep Institut stellt innovative Produkte und Dienstleistungen aus der Green Economy vor. Wichtigstes Ziel des Wettbewerbs ist die Vernetzung der „grünen“ Gründerszene. Über 40 Organisationen und Initiativen präsentieren ihre Aktivitäten und die Finalisten des Wettbewerbs stellen sich und ihre Projekte vor. Das RKW Kompetenzzentrum wird im Rahmen des StartGreen Award auch dieses Jahr wieder die deutschen Kandidaten für die Cleantech Open Global Ideas Challenge nominieren, die sich im Rahmen des Netzwerkforums dem Publikum vorstellen.

[www.start-green.net/award](http://www.start-green.net/award)

Ansprechpartner:

Dr. Kai Morgenstern.  
[morgenstern@rkw.de](mailto:morgenstern@rkw.de)

### Unternehmenswerkstatt

#### Geschäftsmodellentwicklung und Personalarbeit in der Digitalisierung

In unseren Unternehmenswerkstätten arbeiten wir mit den Teilnehmenden an ihren unternehmerischen Fragestellungen und bieten eine Plattform für einen konstruktiven Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe.

Moderiert werden die etwa vierstündigen Veranstaltungen von Kolleginnen und Kollegen des RKW Kompetenzzentrums.

Wir haben zwei neue Angebote von Unternehmenswerkstätten im Programm:

- **Geschäftsmodellentwicklung in der Digitalisierung**

Wir loten aus, welche Chancen für Unternehmen in der Digitalisierung stecken können.

- **Personalarbeit in der Digitalisierung**

Wir erarbeiten gemeinsam, wie Personalplanung und -entwicklung vor dem Hintergrund des digitalen Wandels gelingen kann.

Sie möchten als Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Kammer, Verband oder Netzwerk gemeinsam mit uns für Ihre Mitgliedsunternehmen eine Unternehmenswerkstatt anbieten? Dann nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!

[www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)

Ansprechpartnerin:

Kathrin Großheim. [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)



NEU

Das nächste RKW Magazin erscheint  
im Dezember 2017 zum Thema: „Digitalisierung“.

### Verdienstkreuz am Bande

## Auszeichnung für Karlheinz Brömer

Auszeichnung

Dem Beiratsvorsitzenden der RG-Bau, Karlheinz Brömer, wurde am 1. August das Verdienstkreuz am Bande verliehen. Ingmar Jung, Staatssekretär im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, überreichte persönlich die Auszeichnung in der Dienstvilla des Ministerpräsidenten in Wiesbaden. In seiner Laudatio betonte er das herausragende ehrenamtliche Engagement von Herrn Brömer in zahlreichen Wirtschaftsverbänden. Die Aktivitäten zur Förderung des Baunachwuchses hob er dabei besonders hervor.

Bereits seit 1997 ist Karlheinz Brömer stellvertretender Vorsitzender und seit 2010 Vorsitzender des Beirates der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum. Aufgrund seines großen Engagements für die Baubranche hat Herr Brömer diese Auszeichnung mehr als verdient! Wir gratulieren ihm herzlich zu diesem besonderen Anlass!

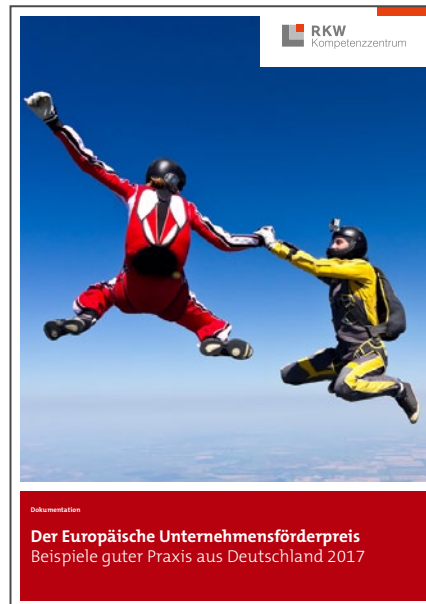


Ansprechpartner:

**Günter Blochmann.** [blochmann@rkw.de](mailto:blochmann@rkw.de)

### Wettbewerb

## Europäischer Unternehmensförderpreis



Die Broschüre mit den zehn besten Beispielen des deutschen Vorentscheids zum Europäischen Unternehmensförderpreis (European Enterprise Promotion Awards) 2017 ist Mitte Oktober im Print- und Online-Format erschienen. Wir präsentieren Ihnen zehn innovative Projekte und Initiativen, die Unternehmerteil und Unternehmerteil auf vielfältige Weise unterstützen. Lassen Sie sich von unseren aktuellen TOP 10 inspirieren und bestellen Sie die Broschüre oder laden Sie sie herunter.

Die Siegerehrung mit allen nationalen Finalisten und der Verkündung der Gewinner der Preise in den Wettbewerbskategorien findet am 23. November auf der SME Assembly der Europäischen Kommission in Tallinn statt.

Zu den Top 10 der deutschen Initiativen 2017:  
[www.europaescher-unternehmensfoerderpreis.de](http://www.europaescher-unternehmensfoerderpreis.de)

Ansprechpartnerin:

**Juliane Kummer.** [kummer@rkw.de](mailto:kummer@rkw.de)



## \* RKW-Netzwerk

Veranstaltungen, Coaching und Projekte des RKW-Netzwerks zum Thema

# „Gründung“

### RKW Baden-Württemberg [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

---

Individuelle Begleitung von Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen  
([www.rkw-bw.de/rde/gruendung](http://www.rkw-bw.de/rde/gruendung))

**16. November 2017, Nürtingen**

Seminar „Verhandlungstraining für Einkäufer“

**21. November 2017, Stuttgart**

Seminar „Aktives Kundenbindungsmanagement“

**27. November 2017, Sindelfingen**

Seminar „Die Telefonzentrale“

*Kontakt: Nicole Jung, [jung@rkw-bw.de](mailto:jung@rkw-bw.de)*

**9. – 10. Dezember 2017, Tübingen**

Seminar „Existenzgründungsseminar“

*Kontakt: Ljiljana Cirkovic, [cirkovic@rkw-bw.de](mailto:cirkovic@rkw-bw.de)*

### RKW Hessen [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

---

Existenzgründungsberatung mit Förderung des Landes Hessen und Beratung für Jungunternehmen

**15. November 2017, Hanau**

Vortrag: „Hinter den Kulissen der Bank“

*Kontakt: Kay Uwe Bolduan, [K.Bolduan@rkw-hessen.de](mailto:K.Bolduan@rkw-hessen.de)*

### RKW Bayern [www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

---

Vermittlung von Kontakten zu diversen Existenzgründerzentren in Bayern

**14. – 15. November 2017, München/Freising**

Seminar „Einkaufsverhandlungen“

**27. November 2017, München**

Seminar „Vertragsrecht für Nicht-Juristen“

**28. November 2017, Nürnberg**

Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht“

*Kontakt: Ruth Gehrhardt, 089 670040-12,  
[gehrhardt@rkwbayern.de](mailto:gehrhardt@rkwbayern.de)*



Weitere Termine finden Sie unter:  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen)

## Veranstaltungen des RKW Kompetenzzentrums: November bis Dezember 2017

### Unternehmenswerkstätten

---

#### 8. November 2017, Einbeck

„Arbeitgeber-Attraktivität kommunizieren“

Kontakt: Bruno Pusch, 06196 495 2818, [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de) /

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495 2810, [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

#### 29. November 2017, Osnabrück

„Arbeitgeber-Attraktivität Review“

Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495 2810,

[heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

#### 8. November 2017, Weiden

#### 9. November 2017, Neumarkt

„Klein- & Kleinstunternehmen digital“

Kontakt: Dr. Andreas Hinz, 06196 495 3213, [hinz@rkw.de](mailto:hinz@rkw.de)

#### 16. November 2017, Bergisch Gladbach

„Klein- & Kleinstunternehmen digital“

Kontakt: Beate Schlink, 06196 495 3521, [schlink@rkw.de](mailto:schlink@rkw.de) /

Dr. Andreas Hinz, 06196 495 3213, [hinz@rkw.de](mailto:hinz@rkw.de)

#### 9. November 2017, Halberstadt

„Azubimarketing“

Kontakt: Bruno Pusch, 06196 495 2818, [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)

#### 15. November 2017, Erfurt

#### 30. November 2017, Berlin

„Azubimarketing“

Kontakt: Marion Valter, 06196 495 3205, [valter@rkw.de](mailto:valter@rkw.de)

#### 5. Dezember 2017, Berlin

„Azubimarketing Online“

Kontakt: Bruno Pusch, 06196 495 2818, [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)

### Workshops

#### 23. November 2017, München

„Smart Home – mit Gebäudeautomation die Energiewende schaffen“ – in Kooperation mit der Bayerische Ingenieurkammer-Bau

Kontakt: Ute Juschkus, 06196 495 3505, [juschkus@rkw.de](mailto:juschkus@rkw.de)

#### 29. November 2017, Frankfurt am Main

„Regionale Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship entwickeln und stärken“

Kontakt: Dr. Kai Morgenstern, 06196 495 3320,

[morgenstern@rkw.de](mailto:morgenstern@rkw.de)

### Weitere Veranstaltungen

---

#### 13. – 19. November 2017, bundesweit

Gründerwoche Deutschland

Kontakt: Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495 3263,

[foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)

#### 14. November 2017, Weingarten

Unternehmergeist in Schulen, Fortbildungsveranstaltung für Lehramtsstudierende

Kontakt: Armin Baharian, 06196 495 3216

#### 16. November 2017, Kopenhagen (Dänemark)

Finale: Creative Business Cup

Kontakt: Sonja Alt, 06196 495 3255, [alt@rkw.de](mailto:alt@rkw.de)

#### 16. November 2017, Berlin

StartGreenAward

Kontakt: Dr. Kai Morgenstern, 06196 495 3320,

[morgenstern@rkw.de](mailto:morgenstern@rkw.de)

#### 23. November 2017, Tallin (Estland)

11. Preisverleihung zum Finale des Europäischen Unternehmensförderpreises im Rahmen der SME-Assembly

Kontakt: Juliane Kummer, 06196 495 2820,

[kummer@rkw.de](mailto:kummer@rkw.de)

#### 1. Dezember 2017

„Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“ – eine gemeinsame Veranstaltung mit der Hans-Böckler-Stiftung

Kontakt: Marlies Kuchenbecker, 06196 495 3206,

[kuchenbecker@rkw.de](mailto:kuchenbecker@rkw.de)

#### 5. Dezember 2017, Berlin

Vortrag „Qualifizierung im digitalen Zeitalter“

Kontakt: Dr. Andreas Hinz, 06196 495 3213, [hinz@rkw.de](mailto:hinz@rkw.de)



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



Gründerwoche  
Deutschland  
[www.gruenderwoche.de](http://www.gruenderwoche.de)

*Kreativ – Innovativ – Ideenreich*

# Gründerwoche 2017

*Machen Sie mit!*  
*13. bis 19. November 2017*



**Alle Informationen:**  
Bundesweite Koordinierungsstelle  
im RKW Kompetenzzentrum,  
Birgitta Ratazzi-Förster  
+49 6196 495 3263, [foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)



DIE\_NEUE\_GRÜNDERZEIT