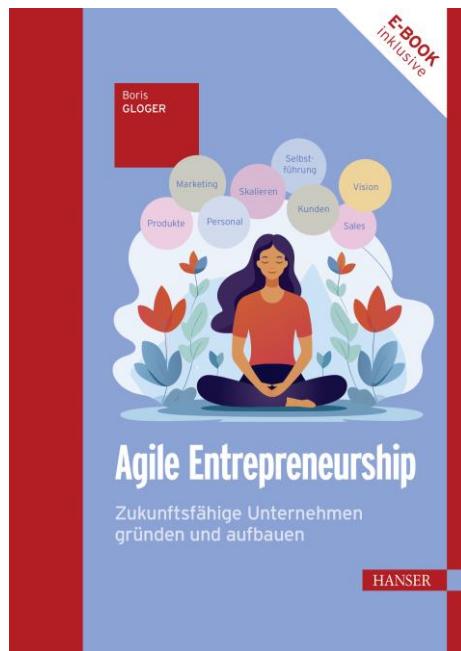


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Agile Entrepreneurship

von Boris Gloger

Print-ISBN: 978-3-446-48190-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-48201-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-48245-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446481909>  
sowie im Buchhandel

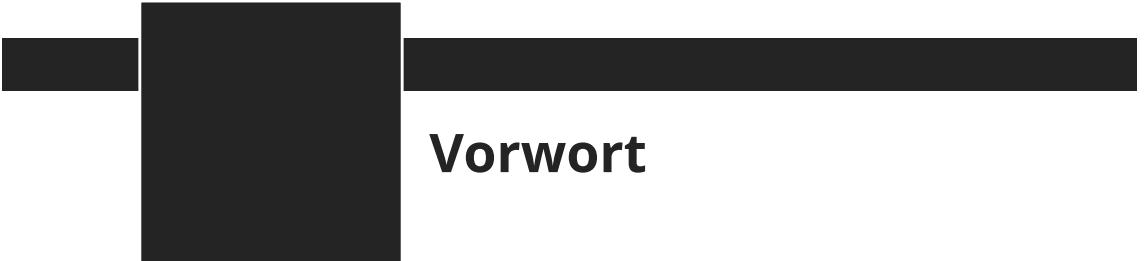
© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>Gründen heißt glauben .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>XVII</b>
<b>1    Musst du in das Unternehmertum hineingeboren sein? .....</b>	<b>1</b>
1.1    Neugier kostet (fast) nichts.....	3
1.2    Tun ist wichtiger als alle Theorie .....	5
1.3    Am Anfang ist die Leidenschaft.....	6
<b>2    Kunden, Konkurrenten und die Kunst des Fokussierens .....</b>	<b>9</b>
2.1    Ohne Verkaufen kein Unternehmen .....	10
2.2    Gründen mit wenig Geld.....	12
2.3    Frieden mit der eigenen Unwissenheit schließen.....	14
2.4    Der Zufall als Ziel .....	17
2.5    Vom Problem zum Produkt .....	20
2.6    Wenn niemand an dich glaubt.....	23
2.7    Ich sehe was, was ihr nicht seht .....	24
2.8    Tiefschläge gehören dazu.....	25
2.9    Einen Markt aufbauen oder: den Fokus halten.....	31
2.9.1    Die Positionierung.....	32
2.9.2    Fokus, Fokus und noch einmal Fokus im Angebot .....	33
2.9.3    Marktkommunikation durch Outteaching .....	36

<b>3 Eine wissensbasierte Organisation bauen.....</b>	<b>45</b>
3.1 Wowohnst dein Unternehmen? .....	48
3.2 Welche juristische Form soll das Unternehmen haben?.....	50
3.3 Skills in der Gründungsphase .....	52
3.4 Skills für das wachsende Unternehmen .....	53
3.4.1 Persönlichkeitsentwicklung .....	55
3.4.2 Bewusstseinsbildung .....	62
3.4.3 Fachliches Wissen und Allgemeinwissen .....	66
3.5 Der Weg ins Wachstum .....	67
3.5.1 Systematische Weiterentwicklung.....	70
3.5.2 Veränderungsimpulse aus der Organisation aufnehmen .....	74
3.5.3 Reflexive Prozesse einführen – eine lernende Organisation aufbauen .....	77
3.5.4 Vergleiche dich nicht, doch lerne von anderen .....	79
3.5.5 Resilienz, Antifragilität und Passfähigkeit zum Umfeld.....	80
3.5.6 Strukturen und Prozesse bauen, um loslassen zu können .....	83
3.5.7 Wie Gründer:innen in den Hintergrund treten.....	84
<b>4 Ein Unternehmen (agil) managen .....</b>	<b>87</b>
4.1 Die Company of One.....	89
4.2 Hilfe, ich wachse – das Drei-Personen-Unternehmen .....	94
4.3 Jenseits der Teamgrenze – mehr als sieben Personen arbeiten mit.....	95
4.4 Jetzt wird es unübersichtlich – 15 bis 20 Personen.....	96
4.5 Akquise als Challenge – zwischen 30 und 50 Personen.....	98
4.6 Auf einmal ändert sich alles – 70 Personen und mehr .....	100
<b>5 Führung.....</b>	<b>111</b>
5.1 Warum Führung zum Thema machen?.....	112
5.2 Was Führung ist und was heute gute Führung ausmacht .....	115
5.2.1 Prinzipien moderner Führung.....	115
5.2.2 Wen führen Gründer:innen? .....	121
5.3 Du bist der Scrum Master deines Unternehmens .....	122
5.4 Die eigene Führungshaltung entwickeln.....	132
5.4.1 Die neue Führungshaltung verankern.....	133
5.4.2 Visionen umsetzen mit V2MOM.....	135
5.5 Den Führungsmuskel trainieren.....	143

<b>6 Abnabelung .....</b>	<b>147</b>
6.1 Finde eine neue Leidenschaft .....	150
6.2 Die Arbeit im Unternehmen loswerden .....	152
6.3 Finde Nachfolger:innen.....	153
6.4 Kannst du dir leisten, zu gehen?.....	154
6.5 Wenn es Zeit ist zu gehen, dann geh!.....	156
<b>Gründungsweisheiten auf einen Blick .....</b>	<b>157</b>
<b>Mein Leben als Gründer.....</b>	<b>163</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>173</b>
<b>Index .....</b>	<b>175</b>



# Vorwort

„Was würdest du tun, wenn du keine Angst hättest?“ – Diese Frage, die Michal Oshman in ihrem gleichnamigen Buch stellt, markiert den Wendepunkt vieler Erfolgsgeschichten.<sup>1)</sup> Es ist die Angst, die uns oft davon abhält, den nächsten Schritt zu wagen, uns selbst herauszufordern und letztlich unsere Träume zu verwirklichen. Michal Oshman erzählt in ihrem TEDx-Talk, dass sie als ängstliches Kind aufwuchs und diese Ängstlichkeit sie durchs Leben begleitete. Sie reiht sich damit in eine lange Reihe von Menschen ein, die ihre Angst vor dem Scheitern durch einen starken inneren Antrieb überwinden. Dies gilt für Menschen aus allen Lebensbereichen, ob es Marlies Mahrer<sup>2)</sup> ist, die am Anfang ihres kulinarischen Imperiums steht, oder Christina Tosi, die mit ihrer Netflix-Serie „Bake Squad“ bereits die Früchte ihrer jahrelangen Arbeit ernntet. Sie haben sich entschieden, ihren Ängsten zum Trotz ihrer Leidenschaft zu folgen. Oshman nennt das „Replace Fear with Purpose“.

Mit diesem Buch will ich deutlich machen: **Jede:r kann ein Unternehmen gründen, wenn er bzw. sie ein Problem lösen möchte.** Ich erzähle dir hier meine Geschichte, die mit dem nervösen Jungen aus einer Familie beginnt, die nie gelernt hatte, mit Geld umzugehen, weil nie welches vorhanden war. Dieser Junge hatte keine Ahnung, dass es so etwas wie Unternehmertum überhaupt gibt. Doch aus reiner Sturheit und überzeugt von der Möglichkeit einer anderen Arbeits- und Wirtschaftswelt ist er in das Gründen gleich mehrerer Unternehmen hineingestolpert. Es klingt unbescheiden, aber ich kann sagen, dass ich – ohne es zu wissen – an einer der fundamentalsten Veränderungen der Art und Weise mitgewirkt habe, wie Unternehmen in den nächsten Jahrzehnten geführt werden.

---

<sup>1)</sup> Oshman, Michal: What Would You Do If You Weren't Afraid? Discover a Life Filled With Purpose and Joy Through the Secrets of Jewish Wisdom. DK 2021.

<sup>2)</sup> <https://www.marlies-mahrer-catering.at/>

Mein derzeit größtes Unternehmen, borisgloger consulting, habe ich zu Beginn des Start-up-Hypes gegründet. Doch obwohl viele der Ideen aus der Start-up-Szene in die agile Unternehmensführung eingeflossen sind, wie ich sie vertrete und in die Welt getragen habe, sind meine eigenen Erfahrungen und Überlegungen zum Thema „Gründen“ ein fast schon traditioneller Gegenentwurf zur Start-up-Szene. Mir ging es nie um das schnelle Geld, um den raschen Exit mit einem prallgefüllten Konto durch den Verkauf einer Erfindung. Das funktioniert im Beratungsbusiness auch gar nicht, denn das ist kein Spielfeld für Investor:innen. Ich bin stattdessen ein Überzeugungstäter: Das Ziel, eine andere Arbeits- und Wirtschaftswelt zu schaffen und ein Unternehmen mit Bestand zu schaffen, war für mich der stärkere Antrieb. Ich wollte und will etwas verändern. In meinen Unternehmen sollen die Menschen mitdenken und mitgestalten dürfen. Es soll ihnen gut gehen und auf diesem Weg will ich mit ihnen einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten. Genau darum geht es mir in diesem Buch: um das Gründen mit Vision, Weitblick und langem Atem.

Doch ob Start-up oder nicht: Gründen ist kein Spaziergang und das wird es auch nie sein. Ja, auf dem Papier ist es vielleicht einfach: Es gibt Gründungsberatungen, Kurse zum Entrepreneurship und man kann es an den Wirtschaftsuniversitäten sogar studieren. Die Politik betont ständig, wie wichtig Gründer:innen für das Land sind, und klopft gerne denen auf die Schulter, die es trotzdem geschafft haben. Denn gleichzeitig wird es ihnen so schwer wie möglich gemacht, indem sie dieselben Auflagen erfüllen müssen wie Milliardenkonzerne. Der Amtsschimmel bewegt sich langsam und wirft manche schon ab, bevor sie noch richtig angefangen haben.

Ich zeige in diesem Buch, dass es anders geht. Besser gesagt: Es geht nur anders. Wer gründen will, muss gegen den Status quo und viele gutgemeinte Ratschläge agieren. Du musst dein Unternehmen starten, bevor es offiziell existiert; du musst damit leben können, dich unbeliebt zu machen; du musst dich von Menschen enttäuschen lassen, die du für Freunde gehalten hast; du musst später achselzuckend zur Kenntnis nehmen, wenn man zu dir sagt, dass du es so nie hättest machen dürfen. Stimmt, aus der Sicht von Gründungstheoretiker:innen kann man vieles falsch machen und es besteht kein Zweifel daran: Wer dieses Abenteuer eingeht, macht unzählige Fehler. Anders geht es gar nicht und deswegen stehen manche als Unternehmer:innen mitten im Wirtschaftsleben, während die anderen nur unterrichten, wie man es machen sollte. Die Fehler sind Teil deines Erfolgs.

Wenn du von ganzem Herzen etwas bewegen willst, dann ist das Gründen heute alternativlos. Das alte Wirtschaftssystem liegt in den letzten Zügen. Jetzt ist die Zeit, sich der Zukunft zu stellen und sie zu gestalten. Wir können Unternehmen gestalten, die so funktionieren, wie wir es gerne hätten, damit die Welt nicht endgültig den Bach hinuntergeht. Frei nach Schumpeter zerstören wir schöpferisch die Gegenwart im Interesse der Zukunft. Unsere Aufgabe ist es, durch neue Geschäftsmodelle die Abzweigung zu einer sozialen und klimagerechten Gesellschaft zu schaffen.

Dein Geschäftsmodell musst du selbst finden, doch in diesem Buch will ich dir den Mut machen, einfach loszulegen. Suche einen ersten Kunden, löse sein Problem und verlange möglichst viel Geld dafür. Ja, Geld gehört dazu. Nicht um über Nacht Milliardär:in zu werden (obwohl es passieren kann, und das ist in Ordnung), sondern um das Infinite Game zu spielen (mehr dazu in Kapitel 3) und die Grundlage für den Wohlstand vieler Menschen zu sichern.

Eine Warnung vorab: Mit der Idee allein ist es nicht getan. Du wirst im Gehen herausfinden, wie wenig du weißt und wie viel du noch lernen musst. Zumindest war das bei mir so. Ich konnte weder verkaufen noch ein Angebot schreiben. Ich wusste nicht, wie man eine Marke aufbaut oder Mitarbeiter:innen führt. Arbeitsrecht war mir ein Rätsel und die Steuererklärungen sind mir immer noch ein Dorn im Auge. Du wirst alle diese Dinge erlernen und sie werden dich bereichern. Es ist nicht wichtig, alles im Vorhinein zu wissen, denn sonst wirst du nie gründen. Nein – mein Rat lautet: stolpere hinein, tu einfach. Fahre immer auf Sicht, aber versuche nicht, alles vorauszudenken.

Das hier ist kein heilsversprechendes Werk, das den schnellen Reichtum mit wenig Aufwand garantiert. Es basiert auf persönlichen Erfahrungen, denn nur darüber kann ich berichten. Ich kann dir zeigen, wie mein Unternehmen schrittweise entstanden ist – und immerhin hat mein Unternehmen inzwischen so manches meteoritenhaft verglühtes Start-up überdauert.

Ich möchte mich bei allen bedanken, die mich auf meiner Reise unterstützt haben, und bei den vielen Unternehmer:innen, die ihre Geschichten und Erfahrungen mit mir geteilt haben. Ihr Beitrag ist unbezahltbar. Mein besonderer Dank geht an Dolores Omann, die mich bestärkt hat, das Buch fertigzuschreiben, und ihm – wie meinen anderen Büchern – den finalen Schliff gegeben hat.

Ganz besonders danke ich meiner Familie, die immer wieder akzeptiert, dass ich stundenlang am Schreibtisch sitze, statt im Garten zu helfen.

Moosbrunn bei Wien, Februar 2024

Boris Glöger

# Gründen heißt glauben

Die vielleicht größte berufliche Herausforderung meines Lebens war es, ein Unternehmen

- mit Menschen zu gründen, die nicht wussten, wie unser Produkt funktionierte,
- in einem Marktumfeld, das keine Ahnung davon hatte, dass es unser Produkt überhaupt gab
- und das sich mit Methoden befasste, die erst erfunden werden mussten, um Probleme zu lösen, die wir noch gar nicht bis ins Detail kannten.

Heute kann ich sagen: Wir haben nicht nur einen Markt erobert – wir haben einen Markt erschaffen.

Das ist nur vergleichbar mit jenen Unternehmen, die während der ersten Internet-Bubble oder zum Beginn des Industriezeitalters gegründet wurden: In diesen Zeiten stiegen Unternehmen mit neuen Ideen in einem Umfeld auf, das so volatil und unberechenbar war, dass das Überleben am sprichwörtlich seidenen Faden hing. Eine Wendung in der Technologie, eine politische Strömung, eine klitzekleine Veränderung im Markt, die falschen Leute in der Unternehmensleitung, das Nichtreagieren auf eine Regung der Mitarbeitenden – das konnte diese Unternehmen einfach zu Fall bringen. Die Kunst besteht darin, auf diese Entwicklungen immer wieder neu zu reagieren.

Ich selbst bin mehrfach gescheitert. Zunächst versuchte ich, mein Unternehmen mit Freunden aufzubauen. Ich dachte zu groß und agierte nicht fokussiert genug, verprellte dabei Mitarbeiter:innen und schuf dadurch meine Konkurrenz selbst.

Ich setzte entweder falsche Anreize oder reagierte auf die Bedürfnisse meiner Kolleg:innen nicht adäquat. Ich habe Kunden vergrault, weil entscheidende Fehler in der Kommunikation passierten, und ich war zu arrogant im Umgang mit ihnen. Ich habe

unterschätzt, wie wichtig bei Verhandlungen das Nachgeben im Moment für die Zukunft sein kann.

Ich habe zu viele Dinge gleichzeitig gemacht und mich überschätzt, mit Familienmitgliedern gearbeitet und als Führungskraft in den ersten Jahren tatsächlich versagt. Dickköpfig und borniert, im besten Sinne von „denn er wusste nicht, was er tat“, habe ich einfach weitergemacht.

In das Unternehmertum bin ich hineingestolpert: Ich wusste tatsächlich nicht, wie es geht, und in meiner Ignoranz kam ich nicht auf die Idee, es mir erklären zu lassen. Also holte ich mir einfach einen Gewerbeschein. Ich wusste nur, dass man einen braucht. Dann fand ich einen Steuerberater, der mir eine Steueridentifikationsnummer besorgte, und fing an – denn ich hatte ja bereits einen Kunden.

Peter Drucker soll gesagt haben: „The purpose of business is to create and keep a customer.“ Ich möchte das umdrehen: Man gründet erst ein Unternehmen, wenn es einen Kunden gibt – wenn man also seinen ersten Auftrag hat.

Dieses Prinzip kann ich gar nicht oft genug betonen. **Ein Unternehmen sollte erst dann gegründet werden, wenn der erste Kunde schon da ist.** Wie läuft das in der Realität ab? Nehmen wir an, du arbeitest in einem Unternehmen und erkennst, dass ein bestimmtes Kundensegment von deinem Arbeitgeber einfach nicht bedient wird – es ist für ihn nicht interessant genug. Das ist deine Möglichkeit, den Sprung zu wagen: Du bedienst diese Kunden einfach selbst! Ganz unabhängig davon, ob das Umfeld gerade passt, ob deine Familie dahintersteht oder du genug Geld für die Gründung hast, geht es in diesem Moment der Entscheidung um eine ganz simple Einschätzung:



Glaube ich, dass es mir gelingt, noch weitere Kunden zu finden, und glaube ich daran, dass ich auch diese Kunden zufriedenstellen werde?

Der Glaube ist alles, was du hast, denn wissen kannst du es nicht.

So war es bei mir. Ich hatte meinen ersten Kunden und legte los.

In den nächsten sechs Kapiteln werde ich dir erzählen, wie ich mein Unternehmen gegründet habe und von welchen Prinzipien ich mich dabei leiten ließ. Ich glaube, dass ich allgemeingültige Prinzipien entdeckt habe, die keineswegs neu sind. Natürlich gibt es bereits viele Bücher darüber, wie man Unternehmen gründet und in diesen Büchern steht viel Sinnvolles. Doch dieses Buch ist dann das richtige für dich, wenn du *nicht* wissen willst, wie ein Unternehmen in der Theorie entsteht. Wenn dich vielmehr interessiert, wie ein Unternehmen in der Praxis wächst, von der Idee bis zur Umsetzung und von dort bis in Dimensionen mit mehreren Dutzend Mitarbeitenden, dann bist du hier richtig. Hier bekommst du einen Vorgeschmack auf die Tausenden kleinen Entscheidungen, die dazu führen, ob dein Unternehmen erfolgreich sein wird oder nicht.

Ich persönlich definiere meinen Erfolg als Unternehmer in fünf Dimensionen:

1. **Gelingt es mir durch mein Unternehmen, finanziell frei zu werden?** Finanzielle Freiheit bedeutet für mich, dass ich mir – ohne darüber nachdenken zu müssen – alles leisten kann, was meine Familie und ich zum Leben brauchen. Das waren immer sehr moderate Wünsche, die sich mit meinen Möglichkeiten deckten. Eine wirklich teure Uhr für 3000 Euro habe ich zum Beispiel erst gekauft, als der Umsatz bereits bei einer Million Euro pro Jahr lag. Viele Jahre später habe ich mir einfach so eine Uhr für 10 000 Euro gegönnt. Wobei hier schon durchscheint, dass das Unternehmen als getrennt vom Unternehmer oder der Unternehmerin gedacht werden muss.
2. **Aus der Selbstständigkeit muss ein Unternehmen entstehen, das mich trägt, ohne dass ich selbst darin arbeite.** Ein Unternehmen zu gründen, das genau so viel oder nur wenig mehr abwirft wie die Arbeit in einer Anstellung, ergibt wenig Sinn. Vielmehr muss das Unternehmen auch dann noch meine finanzielle Freiheit sichern können, wenn ich selbst nicht mehr das Produkt erzeuge. Das bedeutet dann: Ich kann am Unternehmen arbeiten und muss nicht im Unternehmen arbeiten. Theoretisch musst du dir dein Gehalt bezahlen können, ohne auch nur einen Tag selbst das Produkt herzustellen. Das ist in vielen kleinen Unternehmen nicht der Fall.
3. **Das Unternehmen kann Arbeitsplätze schaffen und erhalten.** Ich möchte, dass mein Unternehmen die Existenz von mehr Familien als nur meiner eigenen sichert. Mit mehr Kolleg:innen gelingt es auch, im Spiel zu bleiben. Wir können immer wieder neue Märkte erschließen, weil neben dem laufenden Betrieb genügend Geld für neue Initiativen erarbeitet werden kann.
4. **Das funktioniert nur, wenn wir eine echte Wirkung für unsere Kunden erzielen und wir deren Probleme tatsächlich lösen.** Meinen Erfolg als Unternehmer messe ich daran, ob wir einen wachsenden Kundenstamm haben, der bereit ist, für unsere Leistungen mehr und immer wieder zu bezahlen. Wir wollen mit Kunden in Partnerschaften gehen, die möglichst lange halten.
5. **Ich will etwas erreichen.** Als Unternehmer treibt mich ein Zweck an und das Unternehmen ist der Ausdruck dieses Zwecks. Im besten Fall fühlen sich viele Menschen dadurch angesprochen und wollen mit oder in diesem Unternehmen arbeiten, wenn sie an den Zweck glauben. Im Laufe der Zeit werden auch Menschen dazukommen, die einfach einen Job brauchen – bleiben werden sie jedoch nur, wenn sie auf Dauer Gefallen am Zweck des Unternehmens finden. Wenn es gelingt, diesen größeren Zweck zu erreichen, dann – und nur dann – war man wahrhaft erfolgreich.

Das sind meine persönlichen fünf Dimensionen des Erfolgs. Du wirst für dich selbst entscheiden, wann dein Unternehmertum erfolgreich ist. Manche bauen ein Unternehmen auf, um es wieder zu verkaufen, und sehen sich als erfolgreich, wenn der Exit geglückt ist. Mein Rat ist einfach: Überlege dir, warum du dein Unternehmen wirklich willst. Zwar ging es mir persönlich nie primär um das große Geld, aber trotzdem darfst du die finanziellen Belange nicht aus den Augen verlieren. Wenn du mit deinem Unternehmen kein Geld verdienst, wird es zur Belastung und schließlich zur Falle. Ich kenne Unternehmer:innen, die jahrelang in dieser Situation waren und dem Dilemma nur entkommen sind, weil sie ihr Unternehmen verkaufen und wieder in eine Anstellung wechseln konnten. Ein Unternehmen kann selten vom ersten Moment an profitabel arbeiten. Doch Unternehmen, die weniger Wert generieren als ihr Marktfeld, braucht am Ende auch niemand.

Ich möchte dir zeigen, wie ich ein wissensbasiertes, selbstorganisiertes und agiles Unternehmen mit inzwischen knapp 100 Mitarbeiter:innen aufgebaut und zu einem Marktführer in seiner Branche gemacht habe.

In **Kapitel 1** erzähle ich dir von meinen Wurzeln und wie ich überhaupt auf die Idee gekommen bin, ein Unternehmen zu gründen. Dahinter steht die Frage, ob man zum Unternehmertum geboren sein muss, oder ob Menschen aus Nicht-Unternehmerfamilien auch das Zeug dazu haben.

**Kapitel 2** sieht sich zunächst das Umfeld an und handelt daher vom Umgang mit den Herausforderungen des Marktes, mit Kunden und Konkurrenten.

Um den Aufbau und die Weiterentwicklung der Strukturen deines Unternehmens geht es in **Kapitel 3**. Wir fangen mit einfachen Dingen wie der Standortfrage an und arbeiten uns bis zu dem Moment vor, in dem dein Unternehmen das selbstständige Laufen lernt.

Management. Steht das nicht im Widerspruch zu den Grundsätzen einer agilen – also noch dazu selbstorganisierten – Organisation? Warum Management immer notwendig ist und wie agiles Management funktioniert, erfährst du in **Kapitel 4**.

Schwierig wird es mit dem Unternehmertum, wenn du keine Lust zu führen hast. Auch in einem selbstorganisierten, agilen Unternehmen muss geführt werden. Entscheidend ist deine persönliche Haltung. Wie du diese Haltung entwickeln kannst, zeige ich dir in **Kapitel 5**.

Klar: Du magst noch nicht ans Aufhören denken, wo du doch gar nicht so richtig angefangen hast. Trotzdem wird irgendwann der Zeitpunkt kommen, an dem du deinen Griff lockern musst oder willst. Um diese Phase der Abnabelung geht es schließlich in **Kapitel 6**.

Nun gut, fangen wir an!

# Der Autor



*Foto: Salome Rössler*

**Boris Gloer** ist seit 20 Jahren einer der progressivsten Denker im Bereich Management und Organisation im deutschsprachigen Raum und ein gefragter Vortragender auf Managementkonferenzen. Mit zahlreichen Publikationen, seinem Podcast und natürlich den Kolleg:innen in seinem Beratungsunternehmen bringt er das agile Denken in Organisationen verschiedenster Branchen, um deren nachhaltigen Erfolg zu sichern. Als Business Angel unterstützt Boris Gloer außerdem Start-ups dabei, ihre Ideen umzusetzen. Auf der Kundenliste von borisgloer consulting finden sich Top-unternehmen aus Deutschland und Österreich.

Folgende Bücher von Boris Gloer sind im Carl Hanser Verlag erschienen:

- *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln.* 5., überarbeitete Aufl., Carl Hanser Verlag, 2016.
- *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements.* 3., überarbeitete Aufl., Carl Hanser Verlag, 2022.
- *Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind.* Carl Hanser Verlag, 2014.
- *Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge.* 4., überarbeitete Aufl., Carl Hanser Verlag, 2023.
- *Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen.* Carl Hanser Verlag, 2011.
- *Scrum Think big: Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen.* 2., überarb. Aufl., Carl Hanser Verlag 2024.

Kontakt: [boris.gloer@borisgloer.com](mailto:boris.gloer@borisgloer.com)

# 1

# Musst du in das Unternehmertum hineingeboren sein?

*Das Traurige am Unternehmertum ist, dass sich viele davon abhalten lassen, noch bevor sie es versucht haben. Sie stammen aus einfachen Verhältnissen oder aus Familien, in denen die sichere Anstellung bei einem Unternehmen (oder noch besser: ein Job als Beamte:r) das große Ziel im Leben ist. Doch um ein Unternehmen zu gründen, brauchst du zunächst eines: den Mut und den Willen, aus dem etwas zu machen, was dir mitgegeben wurde und was du bisher erlebt hast.*

In meiner Kindheit war mir das gar nicht so bewusst, doch wie ich heute weiß, wurde ich Ende der 1960er-Jahre in sehr einfache Verhältnisse geboren. Als Kriegskinder hatten meine Eltern so gut wie keine vernünftige Schulbildung. Meine Mutter hatte sich vom Zimmermädchen im Parkhotel Wiesbaden zur Pflegehelferin hochgearbeitet. Mein Vater, gelernter Maurer, wechselte später ebenfalls in die Krankenpflege. Ein kleinbürgerliches Leben wäre also möglich gewesen. Da sich meine Eltern aber scheiden ließen, als ich sechs Jahre alt war, stand meine Mutter als Alleinerziehende da und musste zwei Kinder durchbringen.

Keine einfache Aufgabe, zumal sich mein Vater weigerte, Unterhalt zu zahlen und es trotz einer großen Familie niemanden gab, der uns unterstützte. Zwar hatte meine Mutter ein regelmäßiges Einkommen, aber eben nicht gerade viel. Es reichte für das Essen, für die Miete einer sehr günstigen Mansardenwohnung, für unsere Winterschuhe und neue Winterjacken jedes Jahr. Wir hatten einen uralten Schwarz-Weiß-Fernseher und ein Radio in der Küche. Durch einen Kredit, den sie drei Jahre lang abbezahlt, konnte mir meine Mutter sogar ein Jugendzimmer kaufen, als ich acht Jahre alt war.

So wurde alles auf Raten angeschafft: die Waschmaschine, der neue Kühlschrank – um es kurz zu machen, es gab nicht viel. Wir hatten kein Auto. Der berühmte Italienurlaub, Skifahren oder Wandern in den Bergen, wie es meine Klassenkamerad:innen

erlebten, waren für uns nicht drin. Die extrem langweiligen Ferien verbrachte ich also mit meiner fünf Jahre jüngeren Schwester im Schwimmbad, denn meine Mutter musste ja arbeiten.

In diesem Umfeld gab es so überhaupt keine Anregungen in puncto Unternehmertum. Es gab keine Vorbilder, die mir zeigten, wie man mit Geld umgeht. Für mich war Geld ganz einfach etwas, das wir nicht hatten. Wir litten keine Not, es war nur völlig klar, dass wir davon wenig hatten und dass es wenig bleiben würde. Dass und wie man Geld mithilfe eines Geschäfts vermehren kann, war mir überhaupt nicht bewusst. Damit will ich sagen: Mir war diese Realität einfach nicht bekannt. Es war notwendig, Geld zu haben, um sich die Dinge leisten zu können, die man unbedingt – und ich meine wirklich *unbedingt* – brauchte.

Wie wichtig Geld ist, habe ich also sehr früh gelernt. Als Jugendlicher sagte ich später oft: „Geld ist mir nicht wichtig!“ Doch das war genauso gelogen, wie ich es heute von anderen höre, die sagen: „Geld ist nicht wichtig!“ Geldsorgen hat immer diejenige Person, die sagen muss, dass Geld nicht wichtig ist. Menschen, die genug Geld haben, machen sich in der Regel keine Gedanken darüber. Sie denken über Geld ganz anders nach – oder eben gar nicht.

Mit einer kleinen Geschichte möchte ich deutlich machen, wie bedeutend Geld für mich war, nämlich als Überlebensgrundlage: Als ich acht Jahre alt war, schickte mich meine Mutter zur Bank, um ihren Monatslohn abzuholen. Sie gab mir ihr Scheckbuch und ich sollte 1000 Deutsche Mark (heute etwa 500 Euro) abheben. Das war auch 1976 schon nicht viel Geld, doch für uns war es alles, was für einen Monat da war. Es musste reichen, um das Essen und alle anderen Ausgaben neben Miete, Heizung, Strom und Telefon für einen Monat zu bezahlen.

Ich machte mich also mit dem Gedanken auf den Weg, ob ich heil wieder nach Hause kommen würde. Würde mich unterwegs jemand überfallen? Oder noch schlimmer: Würde ich das Geld vielleicht verlieren? Nachdem ich in der Bank angekommen war, sagte die Bankangestellte doch tatsächlich zu mir, dass sie mir das Geld nicht geben könne, ich hätte keine Vollmacht. Was ich aus heutiger Sicht aber noch immer völlig irre finde: Die Dame setzte für mich eine Vollmacht auf, die ich doch bitte von meiner Mutter unterschrieben zurückbringen sollte. Mit dieser Vollmacht lief ich nach Hause zu meiner Mutter, sie unterschrieb und ich trottete wieder zurück zur Bank. Tatsächlich! Ich bekam das Geld und ging, ständig hinter mich blickend und ständig nachführend, ob das Geld noch da war, den damals für mich ewig langen Weg von etwas mehr als 500 Metern zu unserer Wohnung.

Die Bedeutung von Geld war mir also immer klar, doch irgendwie war es trotzdem nie ein Thema. Wir konnten uns nichts leisten, und das hinterfragten wir auch nicht. Außer der beschriebenen Langeweile hatte ich kein Problem damit, dass ich nicht in Urlaub fahren konnte. Heute weiß ich: Was man nicht kennt, vermisst man auch nicht. Armut ist für jene Menschen, die in ihr leben, nicht unbedingt ein Problem, wenn sie die Welt zunächst als so gegeben betrachten. Erst später, als Teenager, be-

ginnt man zu verstehen, dass das Lebenskonzept der Eltern und die eigenen Möglichkeiten offenbar sehr begrenzt sind.



### Herkunft ist kein Hindernis

Um Unternehmer:in werden zu können, musst du nicht in eine lange Ahnenreihe von Unternehmer:innen hineingeboren werden. Alles, was du für das Unternehmertum brauchst, findest du in dir selbst und den Rest kannst du erlernen.

## 1.1 Neugier kostet (fast) nichts

Zum Glück gab es in meiner Kindheit und Jugend genug Abwechslung durch Bücher. Im Radius von einem Kilometer befanden sich nicht nur meine Schule, sondern auch das Museum, die Liegewiese im Park, der Marktplatz und die Stadtbücherei. Später wurden Kinos vor der Haustür eröffnet und die Stadt wurde zu meinem Spielplatz.

Für einen Autodidakten wie mich war das ein Eldorado. An einem Sonntagmorgen – ich muss sieben gewesen sein, denn lesen konnte ich schon – ging ich zu dem großen Gebäude gegenüber unserer Wohnung. Es war gigantisch: vier riesige Säulen, um die man herrlich herumlaufen konnte. Dann war da eine Statue und dahinter befand sich im Schatten der Eingang: eine große, dunkle, schwere Holztür. Sie zog mich magisch an und ich versuchte, sie zu öffnen. Ich konnte sie aufziehen. Dahinter erstreckte sich ein großer Raum mit einer Kuppel, an der Wand hingen Bilder und da stand ein Mann. Ich fragte ihn, ob ich hineingehen dürfe. „Ja, sicher“, sagte der Mann.

Stundenlang wanderte ich durch die Gänge und sah mir alles an. Einige Jahre war ich sicher mehr als einmal die Woche im Museum, nicht wissend, was ich mit den ganzen Objekten dort anfangen sollte. Es begleitete mich ja nie ein:e Erwachsene:r. Niemand hatte mir erklärt, dass das ein Museum war, das habe ich erst viel später verstanden. Ich hatte wirklich Glück: Blattschneiderameisen, Schlangen, römische Gräber, ein Modell von Wiesbaden mit seinen Brunnenanlagen konnte ich mir direkt vor der eigenen Haustüre anschauen – und es kostete nichts.

So war es bei vielem. Für die meisten Dinge brauchte ich kein Geld. Schon gar nicht für die Außenstelle der Stadtbücherei, die ich in eben diesem Museum eines Tages beim Spielen zufällig fand. Mit meinen acht Jahren konnte ich gerade mal ein wenig lesen, aber die Bücher zogen mich magisch an. Am besten war, dass ich dort tatsächlich die Comics von Asterix & Obelix fand! Ich fragte die Dame an der Information, ob man diese Bücher denn mitnehmen könne. „Klar!“, sagte sie. „Du brauchst nur einen Ausweis.“ Sie stellte mir einen aus und von da an war es um mich geschehen: Kilowise schlepppte ich die Bücher über die Straße in mein Zimmer. Ich verschlang eines nach dem anderen, ich habe sicher die gesamte Kinderbuchabteilung aufgelesen!

Auch die Bekanntschaft mit dem Computer war so ein Zufall. Anfang der 1980er war gerade der Commodore C64 auf den Markt gekommen, und tatsächlich: Mit 13 oder 14 Jahren stolperete ich über einen davon. Er stand neben einem der ersten Apple Macs bei Karstadt, wo ich nach der Schule gerne durchlief. Noch heute ist es mir ein Rätsel, warum mich die Verkäuferinnen stundenlang damit experimentieren ließen. In dieser Karstadt-Filiale in Wiesbaden schrieb ich mein erstes Hello-World-Programm. Dieses Teil musste ich unbedingt haben! Also kaufte ich, der jahrelang sein Taschengeld gespart hatte, als Erster in meiner Klasse den C64. Mein Sparbuch war danach zwar fast geplündert, aber aus heutiger Sicht war es sicherlich die beste Investition meines Lebens.

Erst später verlor ich das Interesse daran, denn die Erhaltung konnte ich mir dann nicht mehr leisten. Damals brauchte man einen Kassettenrekorder, um die Programme in einem langwierigen Prozess zu speichern und mit 4,50 Mark für eine 30-Minuten-Kassette war mir das einfach zu teuer. Auf lange Sicht verdarb mir das den Spaß und heute weiß ich: Das war sicher der Grund, warum ich kein Computernerd, sondern ein Philosoph mit technischem Sachverstand wurde. Bücher waren dank der öffentlichen Bibliothek ja unbegrenzt verfügbar, das Lesen kostete nichts (mit Ausnahme der nervigen Überziehungskosten pro Buch).

In meiner Jugend machte ich noch einige wichtige Erfahrungen zum Thema Investition. In der fünften Klasse liebte ich es, mit der Laubsäge zu arbeiten. Die Säge zu besorgen, war nicht das Problem, aber die Sägeblätter und das Holz ständig nachzukaufen, war unerschwinglich. Natürlich hatte ich ein Fahrrad, doch wenn ein Schlauch kaputt war, war das schlimm: Weil ich ständig einen Platten hatte, konnte ich gar nicht genug Schläuche kaufen. Zwar konnte ich mir mit 19 Jahren den ersten Fotoapparat leisten, aber das Entwickeln der Bilder war einfach zu teuer. Und beim ersten PC ... du erkennst das Muster?

In diesen Momenten empfand ich das als Fehlschlag, auf lange Sicht waren diese Investitionen dennoch ein voller Erfolg. Ich machte dadurch nämlich eine wichtige Erfahrung, die mich später als Unternehmer geprägt hat: Wenn das begehrte Objekt so hohe Kosten erzeugt, dass das Erlernen zu einer wirklich teuren Investition wird, dann war möglicherweise die Anfangsinvestition falsch.

In dein Hobby kannst du Geld hineinstecken, so viel du willst. Wenn du aber ein Unternehmen aufbauen willst, muss durch die Tätigkeit selbst immer so viel Geld hereinkommen, dass du weitermachen kannst. Das nennt sich Cashflow. Am Ende eines Jahres muss dein Business nicht immer profitabel gewesen sein, aber der Trend muss eines zeigen: Das Business wird profitabel werden und du wirst alle Investitionen inklusive Zinsen und laufenden Kosten bedienen können. Simon Sinek bezeichnet das als „Infinite Game“ (siehe Kapitel 3).



### Mache überlegte Investitionen

Eine Investition muss sich sofort rechnen, sonst ist es unmöglich, das Geschäft aufrechtzuerhalten. Am Ende des Monats muss sich eine schwarze Null ergeben, oder anders ausgedrückt: Jede Investition muss sich selbst tragen.

## 1.2 Tun ist wichtiger als alle Theorie

Für mich gilt sicher das, was Peter Sloterdijk in einem Interview konstatiert (Kahl o.J.): „Alle Leute, die in der Schule etwas geworden sind, sind es eigentlich nicht durch die Schule geworden, sondern weil die Schule sie nicht dabei gestört hat. Sie hat, wenn es gut ging, Schutz geboten, unter dem intensive Lernprozesse, die immer autodidaktischer Natur sind, gedeihen konnten.“ Damit will ich nicht sagen, dass die Schule unnötig gewesen wäre. Wichtiger als die Schule war für mich aber die vorhin erwähnte Bücherei. Das war mein Eldorado des kostenlosen Wissens: Ich konnte dort nachschauen, wie man sein Fahrrad repariert, besser Schach spielt oder Raketen baut. Sogar Sprachen konnte man lernen. Irgendwann bemerkte ich jedoch: Das Lesen zeigte mir nur, was es alles gibt und wie man es grundsätzlich macht. Die Fähigkeiten selbst konnten mir die Bücher (oder heute YouTube) nicht beibringen.

Joggen lernt man nicht durch das Lesen über das Joggen, sondern nur durch das Joggen selbst. Schach lernt man nicht durch das Lesen darüber, wie man eine Eröffnung spielt, sondern nur durch das Spielen mit anderen Menschen. Auch wenn ich mir unzählige YouTube-Videos über Gravelbikes, die Bikepacking Transgermany<sup>1)</sup> oder über das Bauen von Hobelbanken anschauе, kann ich in der Praxis trotzdem nicht damit umgehen. Es ist essenziell, mit dem Rad durch den Matsch zu fahren, die Bikepacking Transgermany zu absolvieren oder sich an die Arbeit zu machen und die Hobelbank selbst zu bauen: Holz kaufen, das Hobeln lernen, das Schärfen von Hobeleisen und Stemmeisen erlernen. So hangelt man sich von einem kleinen Fortschritt zum nächsten. Dieses Prinzip des Machens – auf Basis von Vorinformation – hat mich sicherlich erfolgreich werden lassen. Es wurde später auch zu einer wichtigen Haltung in meinem Unternehmen: *doing as a way of thinking*.

Sich am Anfang zu informieren, ist also durchaus wichtig. Es kann – muss aber nicht – dazu führen, dass du Investitionen geschickter auswählst und nicht in Werkzeuge, Tools etc. investierst, die das Geld nicht wert sind. In der Domäne meines Unternehmens beginnt das schon mit der Auswahl der richtigen Haftnotizen: Die wirklich guten erleichtern das Arbeiten immens, die schlechten machen das Arbeiten am Taskboard zu einem Fiasko.

<sup>1</sup> Ein Radrennen mit dem Ziel, etwa 1800 km querfeldein durch Deutschland zu fahren. Siehe: <https://www.baselona.de/de/>



### Informiere dich und handle

Lerne zunächst so viel über dein Thema, wie du kannst! Dann aber sammle praktische Erfahrungen damit und scheitere dabei ruhig. Solange du es dir leisten kannst und dadurch etwas lernst, mache weiter.

## 1.3 Am Anfang ist die Leidenschaft

Wenn ich über das Grüden spreche, erwähne ich gerne Christina Tosi, die Gründerin der Milkbar ([www.milkbarstore.com](http://www.milkbarstore.com)). Zwar hatte sie eine Ausbildung als Patisserie, doch die strengen Regeln der Präsentation in der Haute Cuisine waren nicht ihr Fall. Im berühmten New Yorker Restaurant „Momofuku“ arbeitete sie deshalb zunächst in der Administration. Das Backen betrieb sie aber noch immer leidenschaftlich als Hobby, hin und wieder brachte sie den Kolleg:innen im Momofuku Kostproben mit. Die waren so gut, dass der Inhaber Tosi zuerst zur Patisserie-Chefin machte und sie dann ermutigte, in einem kleinen Geschäftslokal nebenan ihr eigenes Geschäft zu eröffnen. Tosi hat ihr Unternehmen aus einem inneren Drang heraus gestartet: Sie wollte backen. Sie wollte durch ihre Begabung etwas Einzigartiges schaffen.<sup>2)</sup> Merkst du etwas? Das Backen selbst stand für sie an erster Stelle. Es ging ihr nicht darum, ein Business aufzubauen, viel Geld zu verdienen oder das nächste Unicorn zu erschaffen. Nein, es ging darum, ihre Leidenschaft auszuleben und diesem inneren Ruf zu folgen.

Im Vorwort meines ersten Buchs (Gloger 2016) habe ich geschrieben: „Ich wollte etwas dafür tun, dass Menschen morgens nicht griesgrämig zur Arbeit fahren, Arbeit nicht als Belastung empfinden.“ Mir ist klar, dass sich bei meinem Antrieb der Bezug nicht so schnell und linear zeigt wie bei Tosis Leidenschaft fürs Backen und doch ist es das Gleiche. Eine Leidenschaft treibt erfolgreiche Gründer:innen an. Egal, ob es darum geht, aus Büchern Bilder zu gestalten wie Elizabeth Sagan ([www.instagram.com/elizabeth\\_sagan/](http://www.instagram.com/elizabeth_sagan/)) oder zu zeigen, dass sich ambulante Pflege für alle erfreulicher als herkömmlich organisieren lässt, wie Buurtzorg das tut ([www.buurtzorg.com](http://www.buurtzorg.com)).

Diese Leidenschaft können Gründer:innen zu Anfang vielleicht gar nicht erklären, sie folgen ihr einfach. Sie haben ein „Why“ und einen „Cause“, wie es Simon Sinek nennt, die sie antreiben und erfolgreich werden lassen. Sie brauchen keine Visionsworkshops, um zu wissen, warum sie einer Sache nachgehen. Sie brauchen keine Marketingberater:innen, die ihnen helfen, ihre Marke zu bauen. Sie brauchen auch kein Business Model Canvas, um ein erfolgreiches Business zu bauen. Sie sind innovativ, weil sie einer Idee nachgehen, der sie nachgehen wollen.

<sup>2)</sup> Zumindest entsteht bei mir dieser Eindruck, wenn ich mir die Netflix-Dokumentation über sie anschau: <https://www.netflix.com/title/80007945>

Moment! Aber was ist mit den anderen Gründer:innen, die das Unternehmen selbst als den Zweck der Dinge sehen? Jene, die ganz systematisch an die Sache herangehen und das Gründen professionalisiert haben. Die Marktchancen erkennen und diese nutzen?

Das vielleicht schönste Beispiel dafür ist Jeff Kearnl, ehemaliger CEO und Co-Founder des Textilunternehmens Stance (<https://euro.stance.eu.com/>). Ich traf ihn im Rahmen eines Entrepreneurship-Kurses der Universität St. Gallen. Er erzählte von den Anfängen seines Unternehmens: Schon bevor er Stance gegründet hatte, war er ein erfolgreicher Serial Entrepreneur gewesen. Eigentlich hatte er bereits ausgesorgt. Aber da man ja – laut seiner Aussage – nicht nur in der Sonne liegen und seinen Kindern beim Spielen am Strand zusehen kann, überlegte er, welches Produkt eine hohe Marge erzielt. Er fand heraus, dass man mit Socken eine Marge von etwa 700 Prozent (so ähnlich wie bei Brillengestellen) erzielen kann, und er fragte sich, warum Socken immer so langweilig sein müssen. Seine Idee: coole Socken für Skater:innen. Also flog er nach Shenzhen in China und sah vor Ort, wie einfach man dort Socken produzieren lassen kann, wenn es ein Design gibt. Sein Büro in Kalifornien ist also im Grunde nicht viel mehr als ein Raum, in dem ein paar Designer:innen sitzen, die sich Muster für Socken ausdenken. Diese schicken sie nach China und fertig ist das Geschäftsmodell.

Er hat eine überlegte Investition gemacht: Schon in der ersten Saison verkaufte er Socken um mehr als 300 000 US-Dollar; bei einer Investition, die ihm nicht wehtat, denn seine ersten Millionen hatte er ja schon mit ganz anderen Investments gemacht. So wie meine Kommiliton:innen hörte ich Jeff fasziniert zu. Das klang nach einem leicht zu kopierenden Erfolgsmodell!

Erst nach langem Nachdenken wurde mir klar: Hier hat jemand eine ganz andere Leidenschaft. Jeffs Leidenschaft ist das Gründen von Unternehmen an sich. Da ist es nur folgerichtig, dass er als Business Angel bereits mehr als 40 Unternehmen unterstützt hat und heute Partner eines Venture Capitalist ist ([www.pelionvp.com](http://www.pelionvp.com)). Übrigens hat er seine Karriere selbst als einfacher Consultant bei einem Venture Capitalist begonnen, wo er für die Vorselektion von Proposals zuständig war. Sobald man einmal weiß, wie das Spiel funktioniert, ist das Gründen eines eigenen Unternehmens nur eine logische Konsequenz. Jeff Kearnl hat sich beigebracht, wie es funktioniert, hat sein Netzwerk aufgebaut und ist erfolgreich geworden.

Andere Gründer:innen wie Christina Tosi oder ich selbst suchen nach Inhalten. Sie wollen etwas anderes oder Neues in die Welt bringen. Andere Ideen verwirklichen. Die Passion, die uns antreibt, ist selbst schon erfüllend. Tools und Vorgehensmodelle, die wir uns in den übrigen Kapiteln ansehen werden, können dabei unterstützen, doch ehrlich gesagt: Gründer:innen brauchen diese Tools nicht. Ich gehe sogar so weit zu sagen: Sie brauchen den Erfolg in Form von Geld nicht.

Das Tun selbst, der Leidenschaft nachzugehen, ist die Erfüllung. Geld ist natürlich wichtig, um im Infinite Game namens Business mitspielen zu können, doch Geld ist nie das letztendliche Ziel. Sonst würden Menschen wie Jeff Kearnl sich nur über ihr

Geld definieren. Das tun sie aber nicht, denn irgendwann turnt Geld nicht mehr an, wie wir von Daniel Pink wissen. Er erklärt uns ja, dass Motivation durch Sinn, Autonomie und Meisterschaft gewonnen wird – neurotische Spezialfälle ausgenommen.



### **Finde deinen Antrieb**

Was ist deine Leidenschaft? Ob du es Massive Transformation Purpose, Vision oder Why nennst, ist völlig egal. Aber du musst wissen, warum du morgens aufstehst. Diese Leidenschaft ist es, die dich durch die vielen Probleme tragen wird, die das Gründen mit sich bringt. Wer nicht genau weiß, warum er etwas will, wird schnell aufgeben, wenn es schwierig wird.

# 2

## Kunden, Konkurrenten und die Kunst des Fokussierens

*In dir brennt wohl eine Leidenschaft, sonst würdest du dieses Buch nicht lesen. Dann tauchen wir jetzt ein in die Realität des Gründens. Was du dafür am Anfang brauchst: einen umsichtigen Umgang mit Geld, Spaß am Verkaufen, ein dickes Fell, Lust am Lernen und die Fähigkeit zum Fokus, sprich: den Mut, es nicht allen recht machen zu wollen.*

Das aus meiner Sicht alles entscheidende Prinzip habe ich bereits erklärt: Gründe nur, wenn du bereits einen Kunden hast. Wer gründet, bevor er einen Kunden hat, wirft Geld zum Fenster hinaus und wird in der Regel scheitern. In diesem Fall hast du nämlich gegründet, ohne dich zu vergewissern, dass jemand bereit ist, für deine Leistung zu zahlen. Klüger ist es, deine Leistungen bereits zu trommeln, noch während du zum Beispiel angestellt bist: Im stillen Kämmerlein entwickelst du dein Produkt oder deine Dienstleistung, läufst damit von Pontius zu Pilatus, du nutzt deine Social-Media-Kanäle, schreibst Blogs oder drehst Vlogs, du sprichst deine Freunde an, informierst die Professor:innen an der Uni, du nimmst an Konferenzen teil und hältst dort entweder selbst Vorträge oder redest mit den Vortragenden, du verteilst (billige) Visitenkarten, erstellst eine Demo oder ein Minimal Viable Product (siehe dazu „The Lean Startup“ von Eric Ries). Kurz: Du verkaufst dein Produkt bereits, bevor du gegründet hast.

In den Anfängen wirst du dabei allerlei guten Absichten begegnen: Freunde, Bekannte, andere Gründer:innen etc. werden dir sagen, sie „würden“ das Produkt oder den Service kaufen, manche nehmen es gerne „im Austausch“. Manche werden dir großzügig anbieten, für dich Werbung zu machen, wenn du gratis für sie arbeitest, oder sie winken mit noch viel umfangreicheren Aufträgen, wenn ... ja wenn sie dann irgendwann selbst genug Geschäft machen.

Sei auf der Hut vor solchen Aussagen und lass dich davon nicht verführen! Klar, es tut gut, wenn die eigene Idee anerkannt wird. Doch das Einzige, was zählt, ist ein Kunde,

der Geld in die Hand nimmt. Das gilt im Übrigen auch für die Start-up-Szene, die nicht Gegenstand dieses Buchs ist. In diesem Bereich gelten auch die Venture Capitalists als Kunden.



### Unterscheide Kunden von Kädern

Ein Kunde, der kein Geld hat, ist kein Kunde. Ein Kunde hat Geld und ist bereit, dieses Geld in die angebotene Leistung zu investieren. Kurz: Der Kunde, ob Unternehmen oder Konsument, *kauft* das Produkt.

## 2.1 Ohne Verkaufen kein Unternehmen

*Alle* Gründer:innen, die ich kenne, sind begnadete Verkäufer:innen. Viele Gründer:innen sehen sich nicht so, und doch: Sie haben Kund:innen davon überzeugt, in die Idee oder das Produkt zu investieren. Das ist Verkauf. Punkt.

Nun gibt es hin und wieder Gründungsteams, in denen nicht jede:r verkaufen muss oder verkaufen will. Oft trifft man dann auf folgende Aufteilung: Ein Teammitglied verkauft, ein anderes kümmert sich um das Design, ein drittes um die Technik. Auf den ersten Blick sieht das nach einem sinnvollen Ansatz aus, allerdings genieße ich ihn mit Vorsicht. Die Realität zeigt, dass diese Teams oft zerfallen, deshalb bin ich der Meinung, dass man solche Partnerschaften nicht eingehen sollte. Aber das nur am Rande.

Zumindest in den ersten Jahren sind – nach meiner Beobachtung – jene Unternehmen stabiler, in denen die Verkäufer:innen gleichzeitig die Innovator:innen sind und es schaffen, diese Doppelbelastung zu stemmen. Ja, es ist eine Belastung, das Produkt zu verkaufen, Marketing dafür zu machen und selbst auch noch in den Produktions- oder Leistungsprozess involviert zu sein. Erfolgreiche Beispiele gibt es dennoch zur Genüge: Steve Jobs, Elon Musk, Mark Zuckerberg, Larry Page und Larry Ellison sind die bekanntesten Beispiele aus der digitalen Szene. Die in Kapitel 1 erwähnte Christina Tosi entwickelt selbst die Rezepte und leitet ihr Team in der Produktion an. Julien Figur ist Co-Founder von Hanse Mondial ([hansemondial.de](http://hansemondial.de)), einem Busunternehmen in Hamburg: Er hatte die Idee und treibt die Vision voran<sup>1)</sup>. Valerie Bures-Bönström nutzte ihre Erfahrungen aus der Gründung von Mrs. Sporty für die Entwicklung von Vaha, einem „Fitness-Spiegel“ ([vaha.com](http://vaha.com)). Diese Beispiele zeigen, dass neben dem eigentlichen Produkt, der eigentlichen Leistung, das Verkaufen essenziell ist.

<sup>1)</sup> Hier findest du eine Folge mit Julien aus meinem Podcast: „Drei Thesen zur Zukunft von New Mobility – im Gespräch mit Julien Figur“. <https://www.insightsbyborisgloger.com/podcast/drei-thesen-zur-zukunft-von-new-mobility-im-gespraech-mit-julien-figur/>

Beim Gedanken ans Verkaufen stellen sich vielen die Nackenhaare auf. Doch wer sich das Verkaufen nicht zutraut oder nicht zumindest jemanden im Team der Mitgründer:innen für den Verkauf hat, sollte nicht gründen. Das klingt vielleicht hart und zu schwarz-weiß gedacht, doch die Erfahrung zeigt: *Verkaufen ist das A und O*. Anders ausgedrückt: Gründer:innen müssen ihre Produkte unter die Leute bringen wollen. In diese Arbeit muss sehr viel Energie gesteckt werden. Das ist leider so.

Kann man das Verkaufen lernen? Ja, sicher. Ich bin selbst das beste Beispiel. Ich hasste es zu verkaufen. Ich mochte weder Kaltakquise noch mochte ich es zu verhandeln. Meine Haltung, meine Glaubenssätze passten nicht: Bei meinem Bild des Verkäufers hatte ich den Typ mit dem Gurkenhobel auf dem Jahrmarkt vor Augen. Ich betrachtete das Verkaufen als etwas, das man nicht tut, und assoziierte es tatsächlich mit Klinkenputzen und dem Andrehen von Versicherungen.

Doch ich konnte mich nicht aus der Affäre ziehen. Wenn ich einen Kunden haben wollte, dann musste ich verkaufen. Meine erste echte Verkaufserfahrung machte ich gleich nach dem Studium. Für den mittellosen Absolventen eines Philosophiestudiums mit hohen monatlichen Kosten und einer Lebensgefährtin, die auch nicht viel verdiente, musste schnell ein Einkommen her. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich eine echte Telefonphobie. Statt einfach kurz anzurufen, fuhr ich lieber mit dem Rad durch die ganze Stadt, nur um festzustellen, dass das Geschäft geschlossen hatte. Anrufe für meine eigenen Anliegen zu tätigen, fiel mir sehr lange immens schwer. Doch in meiner finanziellen Lage blieb mir nichts anderes übrig, als einen Job in einem Call Center anzunehmen. Das war ein wirklich glücklicher Schachzug! Ich lernte dort nämlich, wildfremde Menschen anzurufen, um ihnen Termine für die Beratung zu einem Bau-sparvertrag anzubieten. Durch die Arbeit im Call Center fand ich heraus, dass man auch Trainings und Veranstaltungen auf diese Weise verkaufen kann.

Aber war ich bereit, für meine eigene Dienstleistung gleich zum Telefon zu greifen? Nein. Mein Ausweg: Ich schrieb drei Briefe. Einer davon ging an das Deutsche Rote Kreuz, Kreisverband Hessen: Ich bot Zeitmanagement für Führungskräfte an, das Ende der 1990er-Jahre dank Lothar Seiwert<sup>2)</sup> gerade in war. Ich wurde zu einem Termin eingeladen – und das DRK bestellte! Ich hatte einen Auftrag. Ich war völlig fertig. Kurze Zeit später fragte ich den Chefarzt der Kinderstation des Krankenhauses in Rüsselsheim, ob er am Thema Serviceorientierung für Krankenpflegepersonal interessiert sei. Er sagte Ja! Als dann die Pflegedienstleitung des Krankenhauses kaufte, war ich im Geschäft. So begann meine Trainerkarriere, die kurz darauf wieder stoppte, als ich einen Aushilfsjob bei einem Softwaredienstleister bekam.

Ich hatte noch kein Unternehmen gegründet, sondern arbeitete auf Honorarbasis und schrieb Rechnungen. Mein Steuerberater fluchte zwar, weil ich meine Ablage so gar nicht in den Griff bekam, aber es ging ja um ganz kleines Geld. Sechs Jahre später: Inzwischen war ich in Österreich bei einem Telekomunternehmen angestellt. Ich

<sup>2)</sup> <https://lothar-seiwert.de/> ist der wohl berühmteste Zeitmanagement-Guru in Deutschland.

suchte einen Kunden für agiles Projektmanagement und als ich ihn gefunden hatte, kündigte ich. Wieder hatte ich noch kein Unternehmen gegründet, ich fing einfach an. Entscheidend war jedes Mal: Die Gelegenheit für das Verkaufen musste ich mir erarbeiten!



#### Finde Freude am Verkaufen

Wer gründen will, sollte verkaufen wollen! Dazu ist es vielleicht nötig, deine Auffassung von Verkauf zu hinterfragen: Es ist kein schleimiges Klinkenputzen, sondern das Nutzen von Chancen und das selbstbewusste Darstellen deiner Leistung.<sup>3)</sup>

## 2.2 Gründen mit wenig Geld

Julien Figur kannte sich im Transportbusiness aus, Christina Tosi wusste alles über Restaurants und Patisserie, ich hatte in der Pflege gearbeitet und mich während des Studiums mit Training und Zeitmanagement befasst. Das, was wir bereits gut kannten und konnten, haben wir um einen neuen Twist ergänzt. Die Kunden kannten wir bereits aus unseren bisherigen Arbeitsumfeldern, wir mussten unser Angebot nur an sie herantragen.

Ich erwähne diese Beispiele deshalb, weil das Gründen dieser erfolgreichen Unternehmen so gut wie kein Geld gekostet hat. Mit „fast kein Geld“ meine ich: Der Totalverlust der investierten Summe hätte nicht wehgetan. Mein Unternehmen „QLab Think Tank“ gründete ich 2021 mit einem „Spielgeld“ von 70000 Euro. Nachdem wir 20000 Euro ausgegeben hatten, hatten wir den ersten Kunden. Hätten wir den Kunden nach 70000 Euro nicht gehabt, hätte ich das Projekt eingestellt. Klar, die 70000 Euro wären weg gewesen. Ich hätte den Kopf geschüttelt und etwas anderes ausprobiert. Christina Tosi verkaufte ihre Produkte zunächst im Restaurant eines Freundes, renovierte dann eine günstige Location selbst und begann mit so wenig Geldeinsatz wie möglich. Dann drehte Netflix eine Dokumentation über sie und seitdem muss sie sich keine finanziellen Sorgen mehr machen.

Das Gleiche gilt für Google, Facebook und Apple. Auch diese Unternehmen wurden mit so gut wie nichts gegründet. Steve Jobs und Steve Wozniak hatten einfach gigantisches Glück, dass ihnen die Kunden ihre Rechner aus der Hand rissen. Statt nur die Bestandteile eines Computers anzubieten (so wie es die anderen Hersteller taten), lieferten sie den Rechner gebrauchsfertig inklusive Betriebssystem. Steve und Steve

<sup>3)</sup> Einen eindrücklichen Vortrag kann man sich dazu von Myron Golden, Coach und sehr erfolgreicher Geschäftsmann, ansehen: In „Why people can't sell“, macht er deutlich, wie einfach Verkaufen sein könnte. <https://www.youtube.com/watch?v=vBp4xCud4WA> (21.02.2024). „To Sell is Human“ von Daniel Pink ist ein weiteres sehr gutes Buch, um sich mit dem Thema Verkauf anzufreunden.

stellten 1977 den Apple II auf dem West Coast Computer Faire vor, knüpften dort die ersten wichtigen Verkaufskontakte, und der Rest ist Geschichte (Isaacson 2011).

Dieses Prinzip wird heute auf den vielen Kickstarter-Plattformen genutzt, um die Entwicklung und Vermarktung von Jacken, Zelten oder Taschen zu finanzieren: Mache ein Video über den Prototyp, finde genügend zahlende Kunden und produziere erst, nachdem du das Geld schon hast. Kickstarter und Co haben für die produzierende Industrie möglich gemacht, was früher nur in der Dienstleistungsbranche funktionierte: Der Kapitaleinsatz wird gegen null gedrückt und der Start des Unternehmens wird aus dem Cashflow finanziert. Anders ausgedrückt: Gründen kostet kein Geld.

Was? Spinnt der jetzt vollkommen? Natürlich ist diese Aussage so nicht haltbar. Man braucht etwas Geld, um den ersten Prototyp zu bauen, man braucht Geld, um das Unternehmen beim Handelsgericht einzutragen und 20 bis 60 Euro für den Gewerbeschein (in Österreich gibt es den sogar kostenlos). Vielleicht braucht man ein wenig Geld, um zum ersten Kunden zu fahren oder um eine Website aufzusetzen. Doch diese Schritte machst du ja erst, wenn du bereits einen zahlenden Kunden hast oder dein erstes Produkt so günstig herstellbar ist, dass die Kosten verschwindend gering sind.

Hier noch zwei Beispiele dazu:

- Kennst du die Taschen von FREITAG? „Die Geschichte der FREITAG-Taschen beginnt 1993, als Markus Freitag eine alte, stinkende Lkw-Plane in die WG der Brüder in Zürich schleppt. Daniel und Markus waschen die riesige Plane in der Badewanne, schrotten mehrere Nähmaschinen, um am Ende die erste Fahrradkurier-Tasche aus eigener Fertigung in den Händen zu halten.“<sup>4)</sup>
- Die Gründer des Smoothie-Herstellers innocent kauften für 500 Pfund Obst ein und boten ihre Smoothies bei einem Jazz-Festival in London an (Germain, Reed 2009). An ihrem Stand hing ein Schild mit der Frage: „Sollen wir unsere Jobs aufgeben, um weiter Smoothies zu machen?“ Sie baten die Besucher des Festivals, über ihre Smoothie-Idee abzustimmen, und zwar mit den leeren Flaschen. Auf einem Mülleimer stand „Ja“, auf dem anderen „Nein“. Nach dem Festival war der „Ja“-Eimer voll mit leeren Flaschen. Also kündigten Germain und Reed in der Woche darauf ihre Jobs und gründeten innocent. Gewissermaßen aus dem Nichts heraus haben sie ihr Unternehmen gegründet und sie haben das Gründungskapital am ersten Wochenende nicht nur zurückverdient, sondern wahrscheinlich sogar vermehrt.

Beide Beispiele illustrieren sehr schön, dass der Start zwar möglicherweise etwas Geld braucht, das sich aber sofort wieder einspielt, wenn man den oder die ersten Kunden hat. 500 britische Pfund sind nicht Nichts, aber als Wetteinsatz auf eine Business-Idee sind sie vollkommen vernachlässigbar. Ob Markus Freitag für seine erste

<sup>4</sup> <https://detektor.fm/wirtschaft/flopcast-markus-und-daniel-freitag> (21.02.2024)

verschlissene Lkw-Plane etwas bezahlen musste – keine Ahnung, aber sehr teuer war die sicher nicht. Es fällt nicht ins Gewicht. Es spielt im Grunde überhaupt keine Rolle. Es ist ein leistbarer Verlust.



#### Keine Gründung ohne Kunden

Nutze das Umfeld, in dem du dich gerade befindest. Gründe so nahe wie möglich an dem, was du gut kannst, und investiere fast kein Geld in deine Idee, solange du nicht mindestens einen ersten Kunden hast. Schaue nicht auf die Kosten, sondern auf die Chance, doch setze nur auf die Chance, wenn dir der Verlust des Einsatzes keinerlei Probleme bereitet.

## 2.3 Frieden mit der eigenen Unwissenheit schließen

Auf diese Überschrift könntest du jetzt kontern: Aber Christina Tosi zum Beispiel wusste doch schon alles! Schließlich hat sie viele Arbeitsjahre in das Backen investiert, sie hatte die entsprechende Ausbildung und sie hatte in Restaurants gearbeitet. Stimmt. Doch trotzdem gilt auch für sie: Sie hat ihre Fähigkeiten genutzt und dort begonnen, wo sie gerade stand und nicht da, wo sie gerne gestanden wäre. Sie hat über ihren Beruf, ihr Business, so viel in Erfahrung gebracht, wie sie konnte, während sie davon lebte. Sie kannte alle Business-Probleme eines Restaurants in- und auswendig. Sie wusste genau, worauf sie sich einließ. Ihr Forschungsgegenstand war gleichzeitig Teil ihres Lebens. Innocent und Freitag haben anders angefangen, doch auch diese Gründer mussten erst herausfinden, wie ihr Business gestrickt ist, obwohl sie bereits wussten, dass ihre Idee am Markt auf Interesse stieß.

Ich habe bereits im Consulting gearbeitet, bevor ich mein eigenes Unternehmen gegründet habe. Nachdem ich meine ersten Trainingserfahrungen beim DRK und in der Pflege gemacht hatte, bekam ich die Chance, bei einem der größten IT-Dienstleister der 1990er-Jahre anzufangen: Ich erhielt eine Aushilfsstelle bei Electronic Data Systems<sup>5)</sup> in Rüsselsheim. Dort arbeitete ich mich vom Berufsanfänger, der kein ordentliches Englisch sprechen konnte, zum Projektmanager eines internationalen IT-Projekts hoch und führte bei Opel in Dänemark als Teilprojektleiter die Implementierung eines Software-Systems.

Ich lernte, wie man Trainings gibt, wie man Leute überzeugt, Teams führt und Projekte leitet. Ich lernte, dass Consulting etwa mit Reisen zu tun hatte, und ich lernte, mich in eine Branche so einzuarbeiten, dass ich nach drei Jahren sogar Business-Analysen zu Geschäftsmodellen schreiben konnte. Meine Standbeine waren das Consulting und die Softwareentwicklung auf einem extrem hohen Niveau – nicht

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_Data\\_Systems](https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_Data_Systems) (21.02.2024)

technologisch, aber prozesseitig. Ich wusste, wie man Projekte im Hunderte-Millionen-Dollar-Bereich nicht nur führt, sondern wie man sie auch verkauft. Später wechselte ich zu einem der ersten erfolgreichen E-Commerce-Start-ups der USA und implementierte dessen Lösung bei einem österreichischen Telekomunternehmen. Dort wurde ich Projekt- und später Teamleiter.

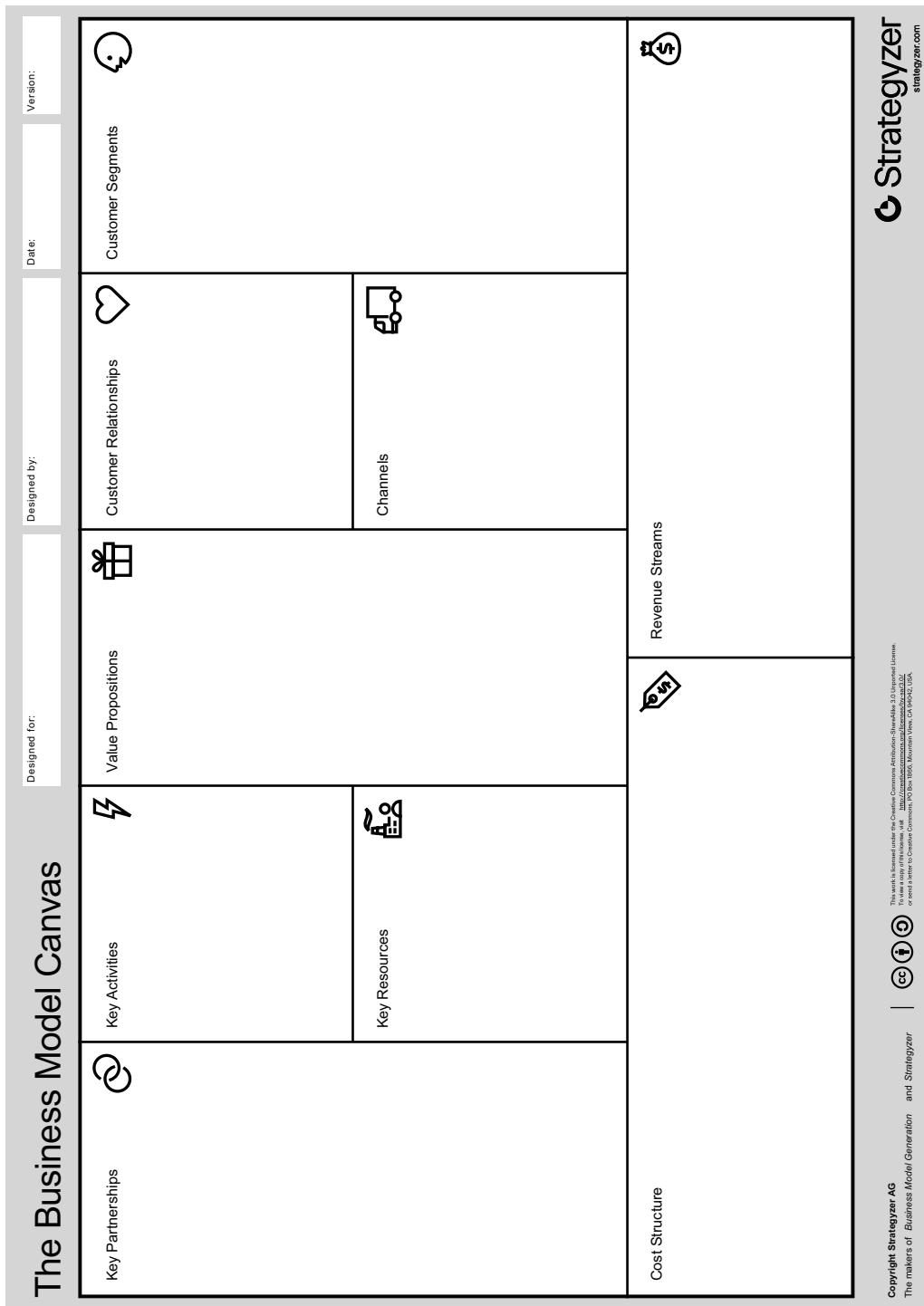
Während der letzten drei Jahre vor meiner erneuten Freiberuflichkeit entdeckte ich die agile Softwareentwicklung und wusste: Das ist es! Ich wusste es einfach. Auf Ken Schwabers Website ([www.controlchaos.com](http://www.controlchaos.com)) las ich 2002, wie ich Trainer für Scrum werden konnte. Also tat ich einfach, was dort geschrieben stand: Zeige, dass du ein Scrum-Projekt geführt hast, mache das Training zum Certified ScrumMaster, lade Ken Schwaber ein, damit er dein Team kennenlernt, und dann kannst du Trainer werden. Genauso war es. 2004 lud ich ihn für ein Training und das erste Scrum Gathering nach Österreich ein; er lud mich anschließend ein, mit ihm in Brüssel ein Training zu geben. Boris mit seinem schlechten Englisch machte mit und so wurde ich der erste Certified Scrum Trainer weltweit. Den Titel behielt ich zwar nur für eine Woche, aber: mission accomplished.

Dann musste ich ein Training selbst organisieren. Also fand ich in Wien jemanden, der mir den Raum und den Kaffee spendierte, und ich lud Freunde zum ersten Training ein. Übersetzt heißt das: Ich bekam dafür keinen einzigen Euro. Zehn Jahre später brachte mich eine der Teilnehmerinnen in einem ihrer Projekte unter und das war für mein mittlerweile gegründetes Unternehmen der entscheidende Zugang zu Kunden im Banking-Bereich. Langfristiges Denken ist für ein:e Unternehmer:in also ein echtes Asset: Ich hatte damals die Zeit für das Training investiert und die Zinseszinsen waren diese Investition definitiv wert.

Als ich mein erstes Training gab, hatte ich noch kein Business gegründet, es war alles noch im Aufbau. Doch wichtiger als dieser Punkt ist ein Aspekt, der Unternehmertum vom Management unterscheidet: die Mittel- statt der Zielorientierung. Worin liegt der Unterschied?

- **Mittelorientiert** handelt man zum Beispiel, wenn man aus den Lebensmitteln etwas kocht, die man im Kühlschrank gerade findet.
- **Zielorientiert** handelst du, wenn du zuerst im Kochbuch nachsiehst, was dir schmecken könnte, dann die beschriebenen Zutaten einkaufst und dich beim Kochen strikt an die Schritte im Rezept hältst.

Unternehmer gehen in der Regel den mittelorientierten Weg. Sie fragen sich: Wer bin ich, was kann ich, wen kenne ich und was kann ich einbringen? In einem Business Model Canvas (Bild 2.1) wäre das die linke Seite (Pigneur, Osterwalder 2013). Es zeigt deutlich, dass diese Fragen beantwortet werden sollten, denn die Antworten darauf bestimmen die Lösung und damit die rechte Seite: Welchen Wert kann ich liefern? Wie kann ich das Produkt liefern? Wer werden meine Kunden sein? Wie baue ich die Beziehungen zu diesen Kunden auf?



**Bild 2.1** Das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur

Nicht nur auf den ersten Blick, auch auf den zweiten Blick entspricht das nicht dem Ansatz, den man in vielen Business-Büchern liest. Dieses Canvas ist kein Business-Plan, es ist auch kein genau vordefinierter Weg. Vielmehr ist dieses Canvas ein Analyse-Tool, das zu verstehen hilft, wie das eigene Business-Modell funktioniert. Gleichzeitig ist es eine Art Checkliste: Habe ich an alle notwendigen Punkte gedacht? Aber: Dieses Tool ist eben nicht mehr und nicht weniger. Es kann das Business nicht erzeugen, sondern nur bei der Diagnose unterstützen. Die Idee für das Business muss aus der Antwort auf folgende Frage kommen: „Habe ich das Problem des Kunden erkannt und verstanden?“ Der Business-Plan gehört in die Schublade der vergangenen und falschen Ideen.



#### Baue dein Wissen aus und denke langfristig

Niemand, der ein Unternehmen gründen will, weiß von Anfang an alles über sein Business. Mache dir bewusst, was du kannst, baue auf deinen bisherigen Erfahrungen auf, bilde dich gezielt weiter und sauge Informationen auf wie ein Schwamm! Arbeitet dabei stets mit dem, was du hast, und behalte dein Ziel im Blick.

## 2.4 Der Zufall als Ziel

Natürlich ist ein gewisser Grad an Zielorientierung immer angebracht, auch bei Gründer:innen. Zielorientiert habe ich zum Beispiel in dem Sinne agiert, dass ich Umstände und Zufälle bewusst genutzt habe, um an mein Ziel zu kommen. Um das zu erklären, muss ich noch etwas tiefer in meine eigene Geschichte einsteigen. Wie erwähnt, war ich der erste Certified Scrum Trainer weltweit. Wie war es dazu gekommen?

Ich hatte meinen damaligen Chef nicht nur zu der ominösen Fortbildung „Certified ScrumMaster“ überredet, sondern sogar dazu, mich zur ersten Konferenz für agile Softwareentwicklung in den USA zu schicken. Dieses Event war viel kleiner, als ich es mir vorgestellt hatte: 2003 wusste ja so gut wie niemand, was Scrum ist oder was sich hinter „agiler Softwareentwicklung“ verbirgt. Auch ich selbst hatte nur ein paar Artikel und das Buch von Ken Schwaber gelesen – „Agile Software Development with Scrum“. Aber ich war davon so begeistert, dass ich unbedingt mehr wissen wollte. So überzeugte ich meinen Chef mit Nachdruck davon, die Reise nach Seattle zu bezahlen. Zum ersten Mal in meinem Leben flog ich also in die USA, nach Salt Lake City. Neben einem Kulturschock erlebte ich dort die vielleicht schönste Konferenz meines bisherigen Lebens. Alistair Cockburn hatte die Konferenz organisiert und er hatte sich mit einer Ice Breaker Party mit Handleserinnen und Jazz-Band bis hin zur Abschlussparty im Abendanzug derart ins Zeug gelegt, dass die fünf Tage wie im Fluge vergingen.

Ja, vor 20 Jahren gab es das noch. Man fuhr für eine ganze Woche zu einer Konferenz und ließ sich dort wirklich auf die Erfahrungen ein, ohne ständig auf ein Smartphone zu schauen, zu twittern oder andere Social Media Streams zu bedienen. Gerade einmal 126 Menschen aus allen Teilen der Welt nahmen daran teil. Doch es handelte sich dabei um alle späteren Größen der agilen Szene: Tom de Marco, Ron Jeffries, Ken Schwaber, Alistair Cockburn, Stacia Heimgartner, Bas Vodde, Linda Rising und Diane Larsen, um nur einige zu nennen. Es war ein Fest und ein reger Austausch, ich selbst stotterte mich mit meinem schlechten Englisch durch das Programm.

Von dieser Konferenz war ich derart energetisiert, dass ich zurück in Wien mein Team in ein enges Korsett von „Scrum by the Book“ presste. Ich wusste, dass alle Ideen, über die ich in Utah noch mehr erfahren hatte, einfach richtig waren: testgetriebene Entwicklung, Daily Scrum, Reviews, Retrospektiven, Backlogs etc. Damals gab es noch Yahoo-Mailinglisten, über die ich im intensiven Austausch mit der agilen Community blieb. Wir verfassten seitenlange Postings und versuchten, den Mechanismen der agilen Entwicklung auf den Grund zu gehen.

Gleichzeitig waren die Erfolge in meinem Job fantastisch! Unsere Softwareentwicklung wurde besser und besser und das Team so produktiv, dass wir zeitweise nichts mehr zu tun hatten. Und dann erfuhr ich durch die Yahoo-Gruppe, dass es ein „Certified Scrum Training“ in Edinburgh geben sollte. Natürlich musste ich dort unbedingt hin! Wieder überredete ich meinen Chef und dieses Mal wollte ich noch einen Kollegen mitnehmen. Der Flug und der Aufenthalt waren damals um ein Vielfaches teurer als das Training selbst!

In einem Seminarraum der Universität von Edinburgh stand Ken Schwaber zwei Tage lang in Socken vor uns und erklärte 30 Teilnehmer:innen mit mehr als 200 PowerPoint-Folien, wie Scrum funktioniert. Auch dieses Seminar ist ein wichtiger Meilenstein nicht nur in meiner Biografie, sondern in der Geschichte der agilen Softwareentwicklung: Wieder kamen dort viele, heute noch aktive Agile Coaches zusammen. An diesen zwei Tagen waren wir nur interessierte Anwender:innen, später sollten wir zu Evangelist:innen einer neuen Bewegung werden.

Ich wusste: Scrum ist es! Die Aufgabe, nein die Mission war, endlich funktionierende Software zu liefern. Das Training selbst – und ich wusste ja, wie man Trainings gab – war didaktisch katastrophal aufgebaut. Die Inhalte, die Ken Schwaber vermittelte, waren jedoch einfach genial. Weil mir klar war, dass diese Trainings viel interaktiver, spannender und dadurch wirksamer gestaltet werden konnten, fasste ich den Entschluss: Ich werde alles dafür tun, Trainer zu werden. Mit diesem Vorsatz legte ich zurück in Wien mit meinem Team eine Muster-Scrum-Implementierung hin. Aber wie sollte ich Trainer werden? Ich konnte ja nicht meinen Job hinwerfen und Ken fragen, ob ich für ihn arbeiten könnte (das hätte ich schon können, aber es kam mir irgendwie gar nicht in den Sinn).

Einerseits hatte ich also viele Mittel für einen erfolgreichen Start: Ich kannte alle Aspekte der klassischen Softwareentwicklung, sowohl von der organisatorischen als

auch von der technischen Seite her. Ich wusste, wie man programmiert und testet, und ich wusste, was E-Commerce und One-to-One-Marketing ist. Unter anderem war ich deshalb Teamleiter geworden, weil ich eines der ersten E-Commerce-Portale der Welt mithilfe einer fast vergessenen Shop-Lösung für ein mittlerweile aufgekauftes Telekommunikationsunternehmen entwickelt hatte. Durch meine Arbeit als Trainer für Zeit- und Qualitätsmanagement hatte ich gelernt, wie man Menschen innerhalb von zwei Tagen so einiges beibringen kann. Ich wusste, wie ein Training konzipiert, gehalten und verkauft wird!

Alles, was ich noch brauchte, war die Erlaubnis von Ken, Scrum-Trainings geben zu dürfen. Auf seiner Website stand, was dafür zu tun war: Zeige ihm, dass du Scrum wirklich verstanden hast, und organisiere mit ihm das eine oder andere Training. Das ließ sich ebenfalls bewerkstelligen: Ich musste ihn ja nur nach Wien bringen und ihm mein Team zeigen. Wieder ging ich zu meinem Chef und bat ihn, Ken nach Wien zu holen, damit er mit meinem Team einen Tag verbringen konnte. Verglichen mit heute war Kens Tagessatz damals lächerlich gering. Also organisierte ich ein Scrum-Training mit Ken in den Räumen meines Arbeitgebers und einen Tag später das erste Scrum Gathering in Wien. Das fand einen Tag vor dem Retrospective Facilitation Gathering statt, das in Baden südlich von Wien über die Bühne ging. Davon hatte ich von Rachel Davis und Diana Larsen bei der Abschlussparty der Konferenz in Salt Lake City erfahren, also lud ich Ken als Gastredner ein.

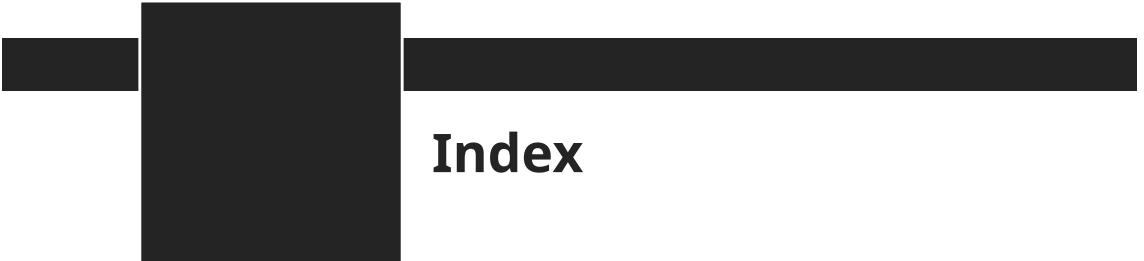
Mit einem Besuch schlug ich also drei Fliegen: Die Kosten für Kens Flug wurden durch seine Einnahmen vom Training gedeckt, die Kosten für einen Tag Consulting bezahlte mein Chef und das Scrum Gathering organisierte ich mit einem Budget von 2000 Euro. Am Ende blieben mir sogar noch 100 Euro übrig. Am Tag nach dem Gathering in Baden fragte mich Ken, ob ich nicht Trainer werden wollte. Ich war am Ziel.

Ein paar Monate später suchte ein Freund eine neue Leitung für seine Entwicklungsabteilung. Dort konnte ich Scrum anwenden und weiter lernen. Ich kündigte sofort meinen Job bei dem Telekomriesen, der zu diesem Zeitpunkt ohnehin vor einer Restrukturierung stand und unbedingt Leute verlieren wollte. Zwei Monate später erhielt ich die Anfrage von Web.de, ob ich nicht zu einem Coaching kommen könnte, sie hatten mich als Certified Scrum Trainer auf der Website von Ken Schwaber gefunden. Der Start war gemacht.



#### Nutze die Möglichkeiten, die sich dir im Moment bieten

Natürlich kannst du auf die perfekten Ausgangsbedingungen warten, um dein Unternehmen zu starten. Gründen ist aber kein Zeitpunkt, sondern ein Prozess, der weit vor dem Datum beginnt, an dem du dein Unternehmen in das Firmenbuch eintragen lässt. Nutze in diesem Prozess die gegebenen Voraussetzungen und Kontakte, um dich deinem Ziel näher zu bringen.



# Index

## A

Akquise 98  
Alignment 55  
Angebot 33  
Antifragilität 80  
Ausbildung 55

## B

Bewusstseinsbildung 62  
Blogging 38  
Buch 39  
Business Agility 88  
Business Model Canvas 15

## C

Cashflow 75, 96  
Change Agent 125

## D

Design Thinking 69  
De-Skalierung 107  
Dezentralisierung 101  
Durchhaltevermögen 92

## E

Ein-Personen-Unternehmen 46, 89  
Erfahrung 65  
Erwartungsmanagement 129

## F

Fachartikel 39  
Fokus 20, 31, 33, 102  
Form  
– juristische 50  
Fotos 40  
Führung 45, 111  
– agile 112  
– Prinzipien moderner 115  
Führungsaltung  
– Entwickeln der 132  
Führungskraft  
– agile 125

## G

Geld 12  
Gründungsteam 10, 26, 45, 50

**H**

Herkunft  
– Bedeutung der 3

**I**

Infinite Game 48  
Investitionen 5

**J**

Job to be done 35

**K**

Kommunikation 108  
Konferenzen 42  
Kontrolle 116  
Kultur 107, 129  
Kunden 10, 14  
– unzufriedene 27

**L**

Leader 125  
Lean Startup 69  
Leidenschaft 6, 8, 150  
Lernfähigkeit 92  
Loslassen 83, 147

**M**

Management  
– agiles 87  
Management-Frameworks 68  
Markt 25, 31  
Messen 42  
Microblogging 38  
Missgunst 23, 29  
Mission 103  
Mitarbeiter  
– innen  
– Trennung von 127

Mitarbeiter:innen  
– Probleme mit 26  
Mittelorientierung 15  
Möglichkeiten  
– Nutzen von 19

**N**

Neid 29  
Netzwerk 46  
Netzwerke  
– kommunikative 121  
Neugier 3  
Nische 33

**O**

Objective and Key Results 69  
Objectives and Key Results 142  
Open-Space-Technologie 72  
Organisation  
– agile 54  
– heilende 113  
– lernende 54  
Outteaching 36

**P**

Passfähigkeit 80  
Persönlichkeitsentwicklung 55  
Podcast 41  
Position 123  
Positionierung 32  
Problem 47  
Produkt 20  
Prozesse  
– reflexive 77, 82  
Purpose 96

**R**

Rahmenbedingungen 53, 108, 121  
Regeln 109  
Resilienz 80

Retrospektiven 77

Risiko 28

Rolle 123

Rollen 104

## S

Scrum 68

Selbstbeobachtung 77

Selbstführung 122

Selbstfürsorge 91

Selbstmanagement 90

Selbstorganisation 95

Selbstreflexion 121

Selbstverantwortung 116

Serial Entrepreneur 7

Skills 52, 105

System

– aus Kommunikationen 45

## T

Team Coach 127

Team Facilitator 126

Teammanager:in 130

Tiefschläge 25, 31

Trainer:in 131

Transparenz 118

## U

Unternehmensstrukturen 75

Unternehmensvision 45

Unternehmertum 1

Unwissenheit 14

## V

V2MOM 69, 135

Veränderungsimpulse 74

Verantwortung 96, 105, 124

Vergleich 79

Verkaufen 10

– Freude am 12

Verkaufsstrategie 100

Verträge 51

Vertrauen 115

Videos 40

Vision 115, 135

Vorgehen

– iteratives 77

## W

Wachstum 67, 106, 114

Weiterbildung 106, 127

Weiterentwicklung

– systematische 70

Werte 103, 107, 111, 138

Wertschätzung 116

Wissen

– fachliches 66

Working Out Loud 60

## Z

Zentralisierung 101

Ziele 103

Zielorientierung 15

Zufall 17