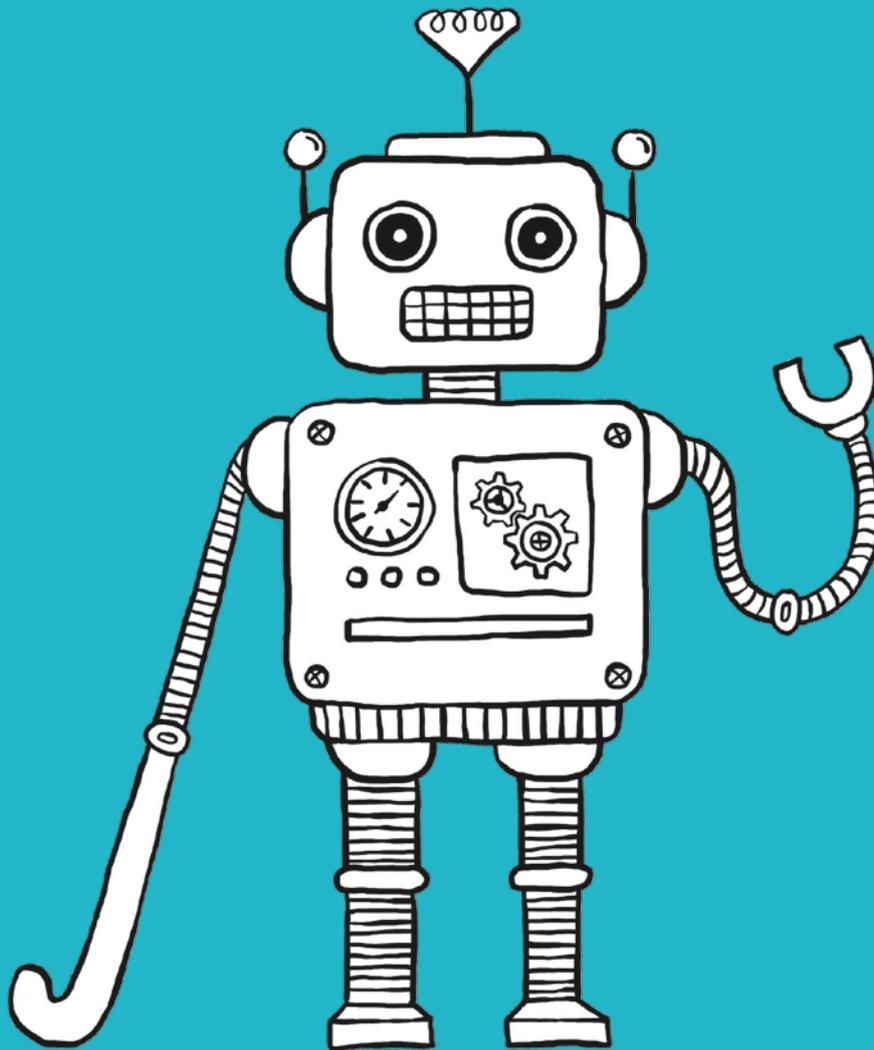


# NEU

entdecken machen gründen





EDITORIAL

## „~~DAS KANN ICH AUCH!~~“

Gründer sind Künstler. Und das nicht nur, wenn es ums Überleben geht. Viele Designer, Maler oder Fotografen müssen sich irgendwann in ihrem Künstlerleben mit einem ziemlich dummen Satz herumschlagen. Vielleicht haben Sie ihn selbst schon mal gesagt, als Sie in einer Ausstellung vor einem Bild standen oder haben gehört, wie jemand anderes neben Ihnen raunte: „Das kann ich auch!“

Gründern geht es da oft nicht anders. Auch ihre Ideen – und vor allem ihr Mut, diese Ideen in die Tat umzusetzen – werden häufig von Außenstehenden unterschätzt oder belächelt. Ein Fehler, denn Gründer sind Menschen, die viel wagen. Deutschland zählt etwa 3,94 Millionen Unternehmen. Einige von ihnen sind Hunderte Jahre alt, andere gibt es erst seit ein paar Wochen. Allen ist gemein, dass am Anfang jemand steht, der sich einen Ruck gibt, der etwas riskiert, gegen den Strom schwimmt und neue, unsichere Wege geht – für eine Innovation, die unseren Alltag verändert oder für ein Produkt, das besser ist als alles Dagewesene. Natürlich versteckt sich nicht hinter jeder Gründung eine Heldensaga. Für unsere eigene Magazingründung wollten wir, zehn Stipendiaten der Journalisten-Akademie der Konrad-Adenauer-Stiftung, aber Geschichten aufspüren, die genau diesen Geist versprühen.

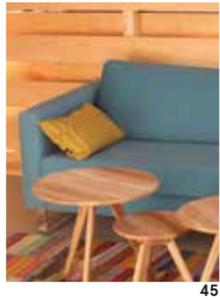
reiche Macher getroffen und solche, die mit ihrer Idee gescheitert sind. Wir sind einem Unternehmer begegnet, der für sein Geschäft seine Gesundheit riskiert hat. Wir haben mit Teamspielern gesprochen und Einzelkämpfer bei der Arbeit beobachtet, wir standen mit Investoren an Tischtennisplatten und trafen Unternehmer, die niemals Geld von anderen annehmen würden. Zehn Tage lang sind wir in die Start-up-Welt eingetaucht, haben unseren eigenen Coworking-Space eingerichtet, keine Mate, aber jede Menge Limonade getrunken, um **NEU – entdecken machen gründen** vom Stapel zu lassen.

Ob unsere Gründung etwas in Ihnen bewegt, Sie inspiriert, zum Lachen oder Grübeln bringt, das entscheiden Sie beim Lesen. Nur bitte sagen Sie am Ende nicht: „Das kann ich auch!“

Gute Lektüre wünscht Ihnen

In Hamburg etabliert sich gerade eine stetig wachsende Gründerszene. Hier haben wir erfolg-

*die Redaktion*



45



13



18



36



28



32

NETZWERKE

**ICH VS. NARRATIVA**

5 – 7 Wie Roboter und Sensoren den Redaktionsalltag verändern werden

**SCHÖN GESCHEITERT**

8 – 12 Warum Misserfolge gut sind

**MÄDELS, WO SEID IHR?**

13 – 17 Zu wenige Frauen gründen. Wir haben Exotinnen getroffen

**EIN ZUHAUSE FÜR DIGITAL NOMADEN UND GRÜNDER**

18 – 23 Ein Tag im Betahaus, Hamburgs erstem Coworking-Space

**ERFOLGSREZEPT**

24 Acht Tipps für deine Gründung

**FREISCHWIMMER**

25 – 27 Wen Förderprogramme beflügeln und wen nicht

**AUSGEBRANNT**

28 – 30 Wenn Erfolg krank macht

**QUIZFRAGE**

31 Wie viel Gründer steckt in dir?

**DIE KRUX MIT DER MORAL**

32 – 35 Wachstum verschiebt Werte

**EINE FRAGE DER CHEMIE**

36 – 40 Gründen im Team oder allein: Was ist besser?

**HERR HOLLE**

41 – 43 Er schüttet Geldsegen über Gründern aus – wenn sie ihn überzeugen

**KANN MAN GRÜNDEN LERNEN?**

44 Interview mit Tobias Seikel vom Company-Builder Hanse Ventures

**BÄLLEBAD ADÉ**

45 – 48 Wenn ein Start-up groß wird

**HEUTE SCHON GEPITCHED?**

49 – 50 Startuppern aufs Mail geschaut

**52 IMPRESSUM**

# DIE NEUEN SCHREIBMASCHINEN

Roboter erobern unseren Alltag. Jetzt machen sie auch Journalisten Konkurrenz. Unsere Autorin fragt sich, ob sie bald überflüssig wird

Narrativa ist besser als ich. Sie kann an einem Tag mehr Texte schreiben als ich es mit großer Wahrscheinlichkeit in meinem ganzen Leben schaffe. Sie arbeitet gründlicher als ich, sie ist objektiv, sie beruft sich nur auf Fakten. Und ihr Wissen ist größer als meines. Narrativa ist ein Roboter. Ich möchte später als Journalistin arbeiten. Dass ich mit dieser Berufswahl vermutlich nicht sonderlich reich werde, damit habe ich mich schon abgefunden. Doch immerhin, so konnte ich bisher meine verbeamtete Tante trösten, ist es ein Beruf, der nicht so schnell von Robotern ersetzt wird.

Seit der Industrialisierung übernehmen Maschinen die Arbeit von Menschen, erst die der Fließbandarbeiter, mittlerweile auch die der Buchhalter oder Krankenpfleger. Nur Journalisten können sie nicht so leicht werden – dachte ich zumindest, bis ich das erste Mal Narrativa traf. David Llarente hat Narrativa entwickelt. Der Spanier sitzt im zweiten Stock des Betahauses in Hamburg an einem kleinen Holztisch direkt vor dem Fenster. Hier befindet sich das Büro des Next Media Accelerators, einem Investitionsprogramm für Start-ups aus dem Medienbereich. Das Team von Llarente



Darf ich vorstellen? Narrativa, der Reporterroboter

konnte die Investoren von ihrer Idee überzeugen: Narrativa nutzt künstliche Intelligenz, um automatisch Nachrichten zu generieren.

Bei meiner Expedition ins Reich der Codes begegnen mir verschiedene Arten Tüftler und Bastler und die Könige des Dschungels: Programmierer

Roboterjournalismus also – wie konnte das bisher an mir vorbeigehen? Ich bin zwar kein Social Media-Junkie, aber ich bescheinige mir trotzdem eine gewisse Affinität für Digitales. Ich habe einen Account bei Facebook, Instagram, Twitter und Snapchat, von Periscope habe ich immerhin schon mal gehört. Ich beschließe also mich auf die Suche zu machen nach Maschinen, die mich ersetzen könnten oder die von sich selbst behaupten, mir das Leben einfacher zu machen. Ich muss an meine Tante denken – kann ich meinen Berufswunsch weiterhin vor ihr verteidigen?

Die Idee von Narrativa ist nicht neu. In den USA gibt es bereits seit mehreren Jahren Firmen, die sich mit Roboterjournalismus beschäftigen. Sie tragen Namen wie Narrative Science oder Automated Insights. Die amerikanische Nachrichtenagentur AP nutzt seit 2014 die Technologie von Automated Insights, um Nachrichtenmeldungen zu Unternehmensbilanzen zu erstellen. In Deutschland ist der Markt für Roboterjournalismus deutlich kleiner. Zwar gibt es bereits ein paar Anbieter wie aexea, Text-on oder Retresco, doch keine der großen Nachrichtenagenturen hierzulande nutzt die Technologie bisher. Das will David Llarente ändern und hat den gesamten Gewinn aus seinem letzten Start-up in Narrativa investiert, seinen Job gekündigt und seine Familie in Madrid zurückgelassen. Er ist nach Hamburg gekommen, um möglichst nah an die großen Medienhäuser heranzukommen. Zunächst wollen er und sein Team sich auf Fußballergebnisse konzentrieren, „weil

es populär ist und weil es viele Daten gibt“, sagt Llarente. Bis zu 10.000 Daten werden pro Fußballspiel gesammelt, über den Spielstand, über Ballkontakte, über gelbe und rote Karten. Diese Daten werden in Textvorlagen von Journalisten eingefügt

und hier komme ich wieder ins Spiel. Jemand muss diesen Texten verschiedene Blickwinkel geben. Unterstützt ein Leser etwa das Gewinnerteam, wird das 2:0 als „ein großer Sieg“ interpretiert, sind sie auf der Seite der Verlierer, war es ein „unglückliches Spiel“. Auch der Kontext soll in den Texten berücksichtigt werden: Welche Position hat das Team in der Liga, steigt eine Mannschaft durch ihren Sieg in die Champions League auf? Bloße Rohdaten und Visualisierungen nützen nichts, solange sie nicht auch interpretiert werden, sagt Llarente. Stolz erzählt er, dass sein Team gerade auf der Suche nach Journalisten sei: „Wer sonst stellt gerade Journalisten ein?“

Auch Nico Lumma, Llarentes Geldgeber vom Next Media Accelerator, glaubt an den Erfolg des Unternehmens. Er sagt: „Das Thema ist naheliegend und es drängt.“ Auch für ihn bedeutet das aber keinen Abgesang auf meinen Berufswunsch. Narrativa schreibe standardisierte Texte, deren Produktion sich finanziell eigentlich nicht mehr lohne, also zum Beispiel Spielberichte aus den unteren Fußballligen. Damit stellt Narrativa zwar keine Konkurrenz für mich dar, Fußball gehört sowieso nicht zu meinem Expertenbereich. Doch was ist mit Kollegen, deren Expertise genau darin liegt? Diesen Einwand wischt Lumma beiseite, auch für die finanzielle Schiefelage vieler Verlagshäuser hat er wenig übrig: „Für viele sind das Klagen auf hohem Niveau, weil sie sonst viel höhere Margen gewöhnt waren.“ Deshalb beteiligen sich große Medienhäuser wie DIE ZEIT oder die

Spiegel-Gruppe auch als Investoren im Next Media Accelerator. Zwar können hier durchaus Geschäftsmodelle entstehen, die ihren eigenen gefährlich werden könnten, „doch immerhin werden sie dann nicht davon überrollt“, sagt Lumma.

Ich möchte auch nicht überrollt werden, deswegen will ich genauer über diese Geschäftsmodelle Bescheid wissen. Eines davon könnte der Nachrichtenbutler sein. Daran glaubt das Start-up Datenfreunde und daran glaubt auch der Google-Konzern, der ihr Projekt nun mit einer hohen sechsstelligen Summe fördert. Der Butler ist eine Software, die mir ein individuelles Nachrichtenangebot zusammenstellt. Er weiß nicht nur, dass ich mich für Außenpolitik interessiere, sondern auch wann und wie lange ich das tue. Er weiß, dass ich mich jeden Morgen gegen acht für fünf Minuten mit den Schlagzeilen wachlese. Der lange Hintergrundbericht zum US-Präsidentenwahlkampf wird mir aber erst am Abend vorgeschlagen, wenn ich mit mehr Zeit und Muße auf dem Sofa sitze. „Momentan arbeiten wir noch mit Empfehlungsalgorithmen wie Amazon sie zum Beispiel bei Buchvorschlägen nutzt“, sagt Malte Burkhardt von den Datenfreunden. Doch schon bald soll die Software mithilfe der Sensordaten meine Vorlieben selbst herauslesen können. Ihr künstliches Wissen basiert auf Erfahrung, genauso wie es bei einem guten Butler der Fall wäre: „Auch der braucht erst ein bisschen Zeit, um sich mit den Gewohnheiten seines Chefs vertraut zu machen“, sagt Burkhardt.

Ein bisschen gruselt mich zwar die Vorstellung, dass mein Smartphone schon bald von meinem schlimmen Mittagstief gegen 14 Uhr weiß. In dieser Zeit scrolle ich mich meist sinnlos durch Facebook. Doch einen Butler, der dem Leser meine aufwändig recherchierte Reportage im richtigen Moment unter die Nase hält, finde ich wiederum gut. Was nützt schon der schönste Text ohne Leser? Sensoren spielen also eine sehr wichtige Rolle bei der Frage, wie, wann und wo journalistische Inhalte gezeigt werden. Doch kann man sie vielleicht nicht nur zum Transport, sondern auch zum Erstellen von Geschichten nutzen?

Der Wissenschaftsjournalist Jakob Vicari hat sich diese Frage auch gestellt und begonnen, mithilfe von Sensoren Geschichten zu entwickeln. Seine erste handelt von Urzeitkrebsen. Mit #urzeitsuppe hat Vicari das erste Mal eine Sensor-Live-Reportage umgesetzt, die die Zu-



Der Nachrichtenbutler weiß von meinem Mittagstief und serviert mir leichte Kost

schaer live und interaktiv mitverfolgen konnten. Für dieses Format wurde Vicari 2015 in einem Wettbewerb am Medieninnovationszentrum Babelsberg in Potsdam ausgezeichnet. Das ermöglicht es ihm nun, seine Reporter-Box weiterzuentwickeln. Mithilfe dieser Box sollen Journalisten wie ich bald Sensordaten für ihre Arbeit nutzen. Den Prototyp hat Vicari in die alte Butterbrotdose seiner Tochter eingebaut, die Bauanleitung für die Reporter-Box soll bald im Internet zur freien Nutzung stehen.

In seinem Arbeitszimmer unter der Dachschräge bauen wir gemeinsam eine Miniversion

der Box zusammen. Das Herzstück ist ein Mikroprozessor, versehen mit Eingängen für Sensoren. Solche Miniatur-Computer stecken in all dem, was man auch „Internet der Dinge“ nennt – also zum Beispiel in Fitness-Armbändern oder in sprechenden Barbies. Fertig zusammengesteckt wird der Prozessor etwas provisorisch mit einem Gummiband an einem weißen Kaffeebecher fixiert. Damit kann ich nun das Netz über meinen Kaffeekonsum auf dem Laufenden halten. Trinke ich einen Schluck, wird die Software durch den Bewegungsmelder aktiviert und setzt einen Tweet ab: „Kischbot meldet: Sarah hat einen Schluck Kaffee getrunken. Es ist ihr 3. heute.“ Der Sensorroboter ist nach dem bekannten Journalisten Egon Erwin Kisch benannt.

Natürlich hat dieses Ereignis zunächst keinen großen Nachrichtenwert, abgesehen davon, dass nun der Druck größer wird, meinen Kaffeekonsum auf sozial akzeptierte Mengen zu reduzieren. Doch ich beginne langsam zu verstehen, welche Möglichkeiten die Sensoren mit sich bringen können. Ich könnte zum Beispiel den Weg des Kaffees von der Saat der Kaffeepflanze bis in meinen Becher begleiten – Kisch wäre begeistert. Und ich habe große Lust, beim nächsten Familiensessen die Box zu präsentieren, mit der ich in Zukunft mein Brot verdienen werde.



Sarah Heuberger, 24, Lüneburg  
Ich bin mir mittlerweile sicher, dass Programmierer die neuen Rockstars sind – nur ohne Gitarren.



Narrativa und ich haben eines gemeinsam:  
Wir sind beide noch in der Ausbildung

# STEH AUF, MANN

Misserfolge gehören zum Gründen dazu. Drüber sprechen wollen nur wenige. Warum Scheitern eine Chance und kein Makel ist

Irgendwann hatte Ali Abdolazimi genug von dem Bild, das Journalisten von seiner Heimat zeichnen. Immer nur Beiträge über Terror, Tod und Diskriminierung. „Das ist nicht mein Iran“, sagte sich Abdolazimi und beschloss, etwas zu ändern. Im Frühjahr 2013 kratzte er seine Ersparnisse zusammen, mobilisierte Familie und Freunde und gründete mit dem gesammelten Geld das erste deutsch-iranische Kulturfestival. Seine Vision: drei Bühnen an drei verschiedenen Orten in Hamburg. Klassische Musik aus Persien, ein Sänger aus Teheran, iranische Trommelkunst und eine Kunstausstellung sollten die Schönheit und Vielseitigkeit des Landes widerspiegeln. Tatsächlich interessierten sich schnell Journalisten für das Projekt, Medien berichten über diese „andere Seite“ des Iran. Dennoch scheiterte das Projekt. Sponsoren sprangen ab, zum Festivalauftakt erschienen nicht einmal 700 Besucher. Mehr als doppelt so viele wären nötig gewesen, um das Projekt profitabel zu machen. Am Ende blieb der Student auf Rechnungen von 25.000 Euro sitzen.

Abdolazimi ist mit seinen Erfahrungen nicht allein: Laut KfW-Gründungsmonitor scheitert in Deutschland jedes dritte Start-up innerhalb der ersten drei Jahre. Trotzdem ist Scheitern hierzulande eher ein Tabu. Während in den USA Gründer ihre Niederlagen auf so genannten Failure Parties feiern, ziehen deutsche Gründer es in der Regel vor, über Misserfolge zu schweigen. Eine repräsentative Studie der Universität Hohenheim zeigt: Mehr als die Hälfte aller Deutschen schreckt die Angst vor einer Pleite so sehr ab, dass eine Gründung gar nicht erst in Frage kommt.

„In Deutschland ist unternehmerisches Scheitern noch immer ein Makel“, sagt Andreas Kuckertz, Professor für Entrepreneurship an der Universität Hohenheim und Leiter der Studie. Wer seine Firma an die Wand fährt, erntet nicht selten Misstrauen, Häme, Spott. 40 Prozent aller Befragten geben in der Untersuchung an, dass sie Vorbehalte haben, mit jemandem zusammenzuarbeiten, der bereits mit einem Unternehmen gescheitert ist.

Lediglich 15 Prozent können Scheitern etwas Positives abgewinnen. Zwar zeigt die Studie auch, dass die Toleranz bei jungen Menschen unter 30 Jahren deutlich größer ist. „Bis wir in Deutschland eine Kultur des Scheiterns entwickelt haben, wird es allerdings noch dauern“, sagt Kuckertz.

„Wären wir damals nicht gegen die Wand gefahren, würde es unser heutiges Start-up in der Form nicht geben.“  
Daniel Plötz

Claudius Holler und Daniel Plötz wollen diesen Prozess beschleunigen. 2014 haben die Brüder die „Fuck Up Night“ in Hamburg etabliert, bei der gescheiterte Gründer auf der Bühne von ihren Rückschlägen erzählen. Die Botschaft: Berufliche Niederlagen gehören dazu. Gerade Fehler sind wertvolle Erfahrungen und erhöhen die Chance, künftige Projekte zum Erfolg zu führen. Das erste Event im Februar 2014 ist ausverkauft, der Saal rappellvoll. Nicht nur Gründer und Freunde der Start-up-Szene sind unter den Gästen, auch zahlreiche Medienvertreter erscheinen. Bei den folgenden Veranstaltungen ist das Interesse nicht mehr ganz so groß, aber der Applaus ist geblieben.

Scheitern und dazu stehen, das macht sympathisch. Auch Holler und Plötz traten schon als Redner bei einer ihrer „Fuck Up Nights“ auf. 2005 mieteten sie im Hamburger Stadtteil Altona ein 250 Quadratmeter

Daniel Plötz (oben) und Claudius Holler (rechts) gründeten Hamburgs ersten Coworking-Space, als kaum einer die Bedeutung des Wortes kannte. Das Projekt kam zu früh, aber das Scheitern hat die beiden weitergebracht

großes Gebäude an, um dort eines der ersten Coworking-Spaces Deutschlands zu gründen. Zu diesem Zeitpunkt waren Holler und Plötz bereits Geschäftsführer und Gründer einer Werbeagentur. Eines der Büros wollten sie selbst für sich nutzen, die restlichen 19 vermieten. Sie nahmen eine fünfstellige Summe in die Hand und investierten: Parkettboden, IP-Telefonie, Laser-Drucker, eine Standleitung ins Internet, sogar ein kleines Café bauten sie ein.

Doch das Geschäftsmodell ging nicht auf: Die Hamburger zeigten wenig Interesse am Konzept des gemeinsamen Büros. Ein Mieter hörte sogar auf zu zahlen. Holler und Plötz versuchten es mit Reden, monatelang, dann war die Geduld am Ende. Sie schmissen seine Sachen aus dem Büro, verwehrten ihm den Zugang zum Gebäude. Der Mieter klagte auf Schadensersatz. Vor Gericht einigten sich beide Parteien auf einen Vergleich – und Holler und Plötz blieben auf den Kosten sitzen.

Auch danach läuft das Geschäft schlecht, die Mieter nörgeln herum: kein Papier im Drucker, keine sauberen Tassen

im Schrank. Von den Synergien, die heutige Betreiber von Gemeinschaftsbüros gerne propagieren, ist damals nichts zu spüren. Dafür fallen im Büro immer mehr Aufgaben an, um die sich Holler und Plötz kümmern müssen. Ihre Arbeit in der Agentur leidet darunter. Nach nicht einmal zwei Jahren ziehen sie in ein günstigeres Büro um. Teppichboden statt Parkett. 2009 folgt der nächste Umzug, wenige Kilometer weiter in ein noch kleineres Gebäude. Den Leasingvertrag für den Drucker müssen sie kündigen. Und noch immer schreibt das Gemeinschaftsbüro rote Zahlen.

2010 ziehen die Brüder die Notbremse. „Ohne unsere Agentur im Rücken wäre das Projekt eine finanzielle Katastrophe für uns geworden“, sagt Plötz heute. So aber seien sie unterm Strich bei Null herausgekommen.

„Ich war total überzeugt von meiner Idee.“  
Andreas Kitzing über seinen Versuch, ein soziales Netzwerk in Ungarn aufzubauen



Bei seiner zweiten Gründung stellte Andreas Kitzing gleich einen ersten Entwurf des Produkts ins Netz. Das Feedback half ihm, seine Idee immer weiter zu verbessern

Andreas Kitzing hatte keine Agentur als Rückendeckung und auch keine Erfahrung als Selbstständiger, als er im Juli 2007 sein erstes Start-up Collegefriends gründete, ein soziales Netzwerk für Ungarn, lange bevor Facebook in dem osteuropäischen Land Einzug hielt. Ein Dreivierteljahr lang hatte der Student jede Woche 80 Stunden in das Projekt gesteckt, brachte sich selbst das Programmieren bei. Mitten im Semester flog er für drei Wochen nach Ungarn, um Kontakte zu knüpfen und vor Ort weiter zu arbeiten. „Ich war total überzeugt von der Idee, die war auch gut. Ich hatte nur absolut keine Ahnung, wie man so eine Gründung angeht“, sagt Kitzing heute. Statt schnell einen Prototypen online zu stellen, verliert sich der Student in Details. Selber Programmieren lernen klappt nicht, aber für professionelle Hilfe fehlt das Geld. Ein Investor meldet sich, aber Kitzing sagt ab. Er will es alleine schaffen. Nach der Rückkehr aus Ungarn fällt er, mit einer Ausnahme, durch alle Klausuren. Und das Projekt ist auch tot.

„Es wurde bereits in vielen Studien wissenschaftlich gezeigt, dass einige Menschen einschneidende Erlebnisse besser verarbeiten als andere.“

„Deutschland braucht eine neue Fehlerkultur, und die entwickelt sich nur über Vorbilder. Deshalb müssen wir mehr übers Scheitern reden.“

Die Gründe fürs Scheitern sind so unterschiedlich wie die Wege zum Erfolg. Was gescheiterte Gründer verbindet, ist die Art, wie sie mit Misserfolgen umgehen. Es gibt nur zwei Typen: die, die aufgeben und die, die weitermachen.

Kitzing hat im vergangenen Jahr erneut ein Unternehmen gegründet. Auch Abdolazimi ist 2015 mit einer neuen Firma an den Start gegangen. Holler und Plötz haben ihre Werbeagentur vor drei Jahren aufgegeben, um sich ihrem neuen Projekt zu widmen, einem Getränke-Start-up.

Woran liegt es, dass einige Gründer so viel besser mit dem Scheitern zurecht kommen als andere? Resilienz nennen Psychologen die Widerstandskraft der Seele, die Menschen Rückschläge und Niederlagen scheinbar unverseht überstehen lässt. Es wurde bereits in vielen Studien wissenschaftlich gezeigt, dass einige Menschen Traumata oder einschneidende Erlebnisse besser verarbeiten als andere. Zum Teil ist diese Stärke angeboren. „Aber man kann sie auch trainieren“, sagt Nicole Willnow, Gründerin und Geschäftsführerin der Gesellschaft für Resilienz in Hamburg.

Um sich aus einem Tief heraus wieder zu motivieren,



Nicole Willnow ist Gründerin und Geschäftsführerin der Gesellschaft für Resilienz in Hamburg. Sie empfiehlt, Erfolgserlebnisse auf Spickzetteln zu notieren – für schlechte Zeiten



Andreas Kuckertz leitet an der Universität Hohenheim den Lehrstuhl für Entrepreneurship. Für Deutschland wünscht er sich mehr Gelassenheit beim Thema Scheitern

„In diesen sechs Monaten habe ich mehr gelernt als je zuvor.“ Ali Abdolazimi über seine Festivalpleite

empfiehlt Willnow, sich persönliche Erfolge immer wieder ins Gedächtnis zu rufen. Das mag vor allem in der ersten Zeit nach dem Rückschlag schwer fallen. Aber man kann vorbeugen,

etwa indem man sich in Erfolgsmomenten eine Notiz macht und diese hervorholt, wenn es einmal nicht so gut läuft. Häufig hilft auch der Blick von außen, von Freunden, von der Familie. Sie können den Prozess des Aufstehens unterstützen, indem sie Erinnerungen wachrufen, die von den negativen Erfahrungen erst einmal überschattet werden. „Viele Menschen tendieren dazu, eigene Erfolge zu vergessen, wenn sie mit einem Projekt scheitern“, sagt Willnow. Dabei sei Scheitern nicht das Ende.

Im Gegenteil, bestätigt auch Gründerforscher Andreas Kuckertz. „Oft sind es gerade die Niederlagen und die daraus gewonnenen Erfahrungen, die hinterher zum Erfolg führen“, sagt er. „Gründen ist ein Lernprozess. Und wer schon einmal hingefallen ist, ist beim zweiten Versuch häufig erfolgreicher.“

Ali Abdolazimi brauchte mit seinem Festival mehr als ein Jahr, bis er seine Schulden vollständig abbezahlt hatte. Er kündigte seinen Bausparvertrag, jeder Cent, den er nicht zum Überleben brauchte, ging an seine Gläubiger. Ob er sich heute wieder für das Projekt entscheiden würde? „Sofort“, sagt Abdolazimi. „In diesen sechs Monaten habe ich mehr gelernt als in all den Jahren zuvor.“ Marketing, Sales, Verhandlungstechniken.

Trotzdem würde er Vieles heute anders machen. Für den Namen „Bliss“ etwa, Persisch für Glückseligkeit, würde er sich eher nicht noch mal entscheiden. Zu abstrakt. Auch würde er das Festival heute kleiner aufziehen, sagt Abdolazimi: nur eine Bühne, weniger Künstler, intensivere Atmosphäre. Die Planungen laufen.



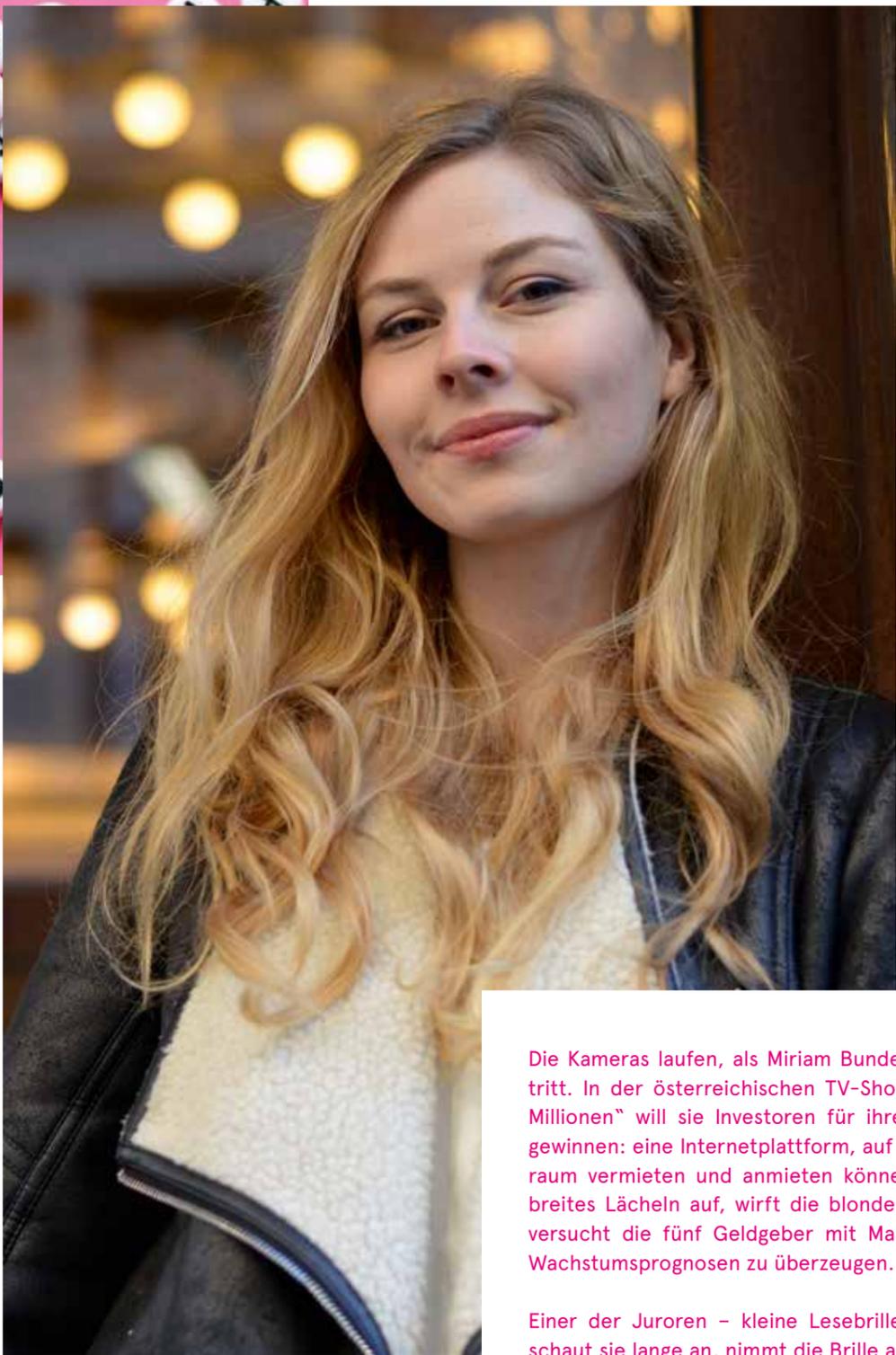
**Alexandra Jegers, 22, Köln:**  
Man muss nicht immer erfolgreich sein. In anderen Ländern gehört Scheitern zur Kultur. Deutschland sollte sich ein Vorbild nehmen.



Ali Abdolazimi ist heute froh über die Fehler seiner ersten Gründung. Mit seinem neu gewonnenen Wissen wird die nächste Idee erfolgreicher



In der deutschen Gründerszene sind Frauen Exotinnen. 87 Prozent aller Unternehmen werden hierzulande von Männern aus der Taufe gehoben. Über fünf Gründerinnen, die sich behaupten



Platzvermittlerin Miriam Bundel hat festgestellt, dass man beim Umziehen nicht immer alles mitnehmen kann. Ihr Start-up Shelf Sailor vermittelt ungenutzten Stauraum

Die Kameras laufen, als Miriam Bundel auf die Bühne tritt. In der österreichischen TV-Show „2 Minuten 2 Millionen“ will sie Investoren für ihre Geschäftsidee gewinnen: eine Internetplattform, auf der Leute Stauraum vermieten und anmieten können. Sie setzt ihr breites Lächeln auf, wirft die blonden Haare zurück, versucht die fünf Geldgeber mit Marktanalysen und Wachstumsprognosen zu überzeugen.

Einer der Juroren – kleine Lesebrille, großes Ego – schaut sie lange an, nimmt die Brille ab und sagt: „Na, Frau Bundel, Sie sind ja wirklich nett anzuschauen, aber Ihre Geschäftsidee taugt nur zum Kleingewerbe.“

Die deutsche Start-up-Branche ist eine Männerwelt. Miriam Bundel gehört zu jenen 13 Prozent Frauen, die in Deutschland im vergangenen Jahr ein Unternehmen gegründet haben. Obwohl Mädchen im Schnitt bessere Noten haben, häufiger Abitur machen und an den Universitäten in der Mehrheit sind, machen sie sich viel seltener selbstständig. Nirgends in Europa gründen Frauen so selten wie in Deutschland. Wir haben in Hamburg fünf Unternehmerinnen getroffen.

### Miriam Bundel, 26, Gründerin des Start-ups Shelf Sailor:

„Nach dem Spruch des Investors habe ich in der TV-Sendung kein Geld bekommen. Obwohl die Aufzeichnung inzwischen sechs Monate her ist, bin ich immer noch empört. So etwas würde man nie zu einem Mann sagen.“

Mein Start-up ist kein Kleingewerbe, es kann sich in jeder größeren Stadt dieser Welt etablieren. Mein Unternehmen soll wachsen, aber die Investorensuche entpuppt sich als schwierig. Wie neulich, als ich einen potenziellen Geldgeber in New York getroffen habe. Er fragte, ob ich verheiratet sei. Ich habe verneint, das hat ihn verwundert. Ob das für Frauen aus Deutschland normal sei? „Ja“, habe ich geantwortet. Er war wohl sehr konservativ, und wir kamen dann nicht mehr zusammen.

Ich bin in Itzehoe in Schleswig-Holstein aufgewachsen. In meine Klasse sind nur Jungs gegangen, zu Hause warteten drei Brüder. Mit Puppenspielen und Barbies konnte ich mich nicht durchsetzen. Ich musste es auf

eine andere Weise schaffen. Vielleicht wollte ich mich deshalb unbedingt selbstständig machen.

Die Resonanz in der TV-Show hat mich trotz aller Wut motiviert. Wenn ich den Investor noch einmal treffen sollte, würde ich auf ihn zugehen. Ich würde ihm sagen, dass ich mich nicht unterkriegen lasse von einer chauvinistischen Meinung und dass sich mein Unternehmen auch ohne ihn durchsetzt. Ich bin vor Kurzem nach Österreich gegangen und habe dort einen Konkurrenten übernommen.“

**Bundels Start-up Shelf Sailor vernetzt Leute, die Stauraum haben mit Leuten, die welchen suchen. So findet sich für Omas altes Sofa ein Plätzchen in einem fremden Keller und für die Winterklamotten ein Dachboden.**

### Miriam Schütt, 29, und Marie-Lene Armingeon, 28, Gründerinnen von SofaConcerts:

„Wir haben nie versucht, die Tatsache, dass wir zwei



Foto: Alexander Hörschen

Hausmusikerinnen Miriam Schütt und Marie-Lene Armingeon kennen sich seit der Schulzeit. Um ihr Start-up zu gründen, haben sie Job und Examen links liegen lassen

# NETZWERKE

Frauen sind, besonders in den Mittelpunkt zu stellen oder uns gezielt um frauenspezifische Förderungen bemüht. Wir glauben, wenn eine Idee gut ist und klar präsentiert wird, wird sie überzeugen, egal ob sie von Frauen oder Männern kommt.

Dass wir Gründerinnen in der Start-up-Szene eher die Ausnahme sind, wurde uns erst später bewusst, hat unsere geschäftlichen Entwicklungen und Entscheidungen aber wenig beeinflusst. Natürlich heben wir bei Netzwerktreffen häufig die Frauenquote. Aber das hat auch Vorteile. Wir werden schneller wahrgenommen. Vielleicht werden wir aufgrund unserer „nett“ klingenden Geschäftsidee auf den ersten Blick unterschätzt. Wir messen uns aber nicht an der Meinung anderer, sondern an dem, was wir erreichen wollen und schon erreicht haben.“

**Auf Schütts und Armingeons Online-Plattform SofaConcerts können Musikfans ihr Wohnzimmer und Bands ihre Musik für ein Konzert anbieten. Innerhalb der vergangenen zwei Jahre hat das Start-up etwa 2.000 Wohnzimmerkonzerte in sechzehn Ländern organisiert.**

## **Sandra Roggow, 36, Gründerin der Kitchennerds:**

„Aus eigener Kraft hätte ich es nicht geschafft, mein Start-up vor zwei Jahren zu gründen. Die Zeit war hart, denn ich habe keine Förderung bekommen und musste mein Sparschwein plündern. Außerdem habe ich meinen Lebensgefährten um ein Investment gebeten. So wie mir geht es fast allen Gründerinnen, die ich kenne. Sie haben ihre Familien um Geld gebeten. Frauen verdienen im Schnitt ja immer noch weniger als Männer. Und wer mehr verdient, kann leichter gründen.“

In Hamburg höre ich auch viel von Frauen in meinem Alter, die ein Start-up gründen wollten, es aber nicht über die erste Finanzierungsrunde geschafft haben. Nicht zuletzt, weil sie unterschätzt wurden. Ein Investor hat auch schon mal den Spruch gebracht: „Früher haben Frauen über 40 eine Boutique aufgemacht, jetzt gründen die eben ein Start-up.“

**Seit eineinhalb Jahren vermittelt Roggow mit Kitchennerds Köche an jedermann. In Hamburg sind es bereits 25 Köche, die man buchen kann. Jetzt will sie ihre Idee auch in Berlin umsetzen.**

## **Inken Arntzen, 34, Gründerin des Superhelden-Trainings:**

„Ich habe das Gefühl, dass viele Frauen davor zurückschrecken, auf eine Bühne zu gehen und für sich und ihre Ideen zu trommeln. Gerade das ist aber wichtig, um starke Frauen in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen.“

Um dem entgegenzuwirken, organisiere ich unter anderem die Initiative Digital Media Women mit. Wir arbeiten für mehr Sichtbarkeit von Frauen auf allen Bühnen — bei Konferenzen, in Fachmedien oder im Management. Die Initiative unterstützt Frauen bei Vorträgen und Pitches. Wir geben uns gegenseitig Feedback und empfehlen uns weiter. Ich bin davon überzeugt, dass solche Frauennetzwerke dazu beitragen, dass wir ein höheres Selbstbewusstsein entwickeln. Aber wir müssen diese Netzwerke auch wollen.

Zum Superhelden-Training, das ich mit meinem Geschäftspartner gebe, kommen mehr Frauen, die gründen wollen. Es tut sich also einiges. Wir müssen aber dafür sorgen, dass mehr Frauen auf Panels und Podien sitzen. Daher mein Aufruf an Frauen: Zeigt euch. Macht euch sichtbar und lasst die Welt teilhaben an dem, was ihr vorhabt.“

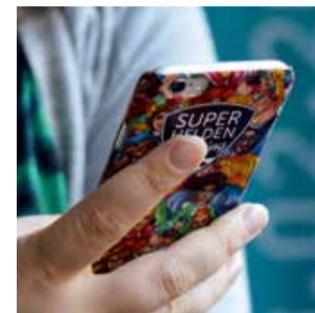
**Mit ihrem Superhelden-Training will Arntzen Menschen helfen, ihre Talente noch besser zu nutzen und neue zu entdecken. Die Gründerin ist als „Zukunftsmacherin“ der Zeitschrift Emotion nominiert.**



**Elisa von Hof, 25, Berlin:**  
Nach den Gesprächen habe ich selber Lust zu gründen. Die 13 Prozent müssen wir ändern. Traut euch, Mädels!

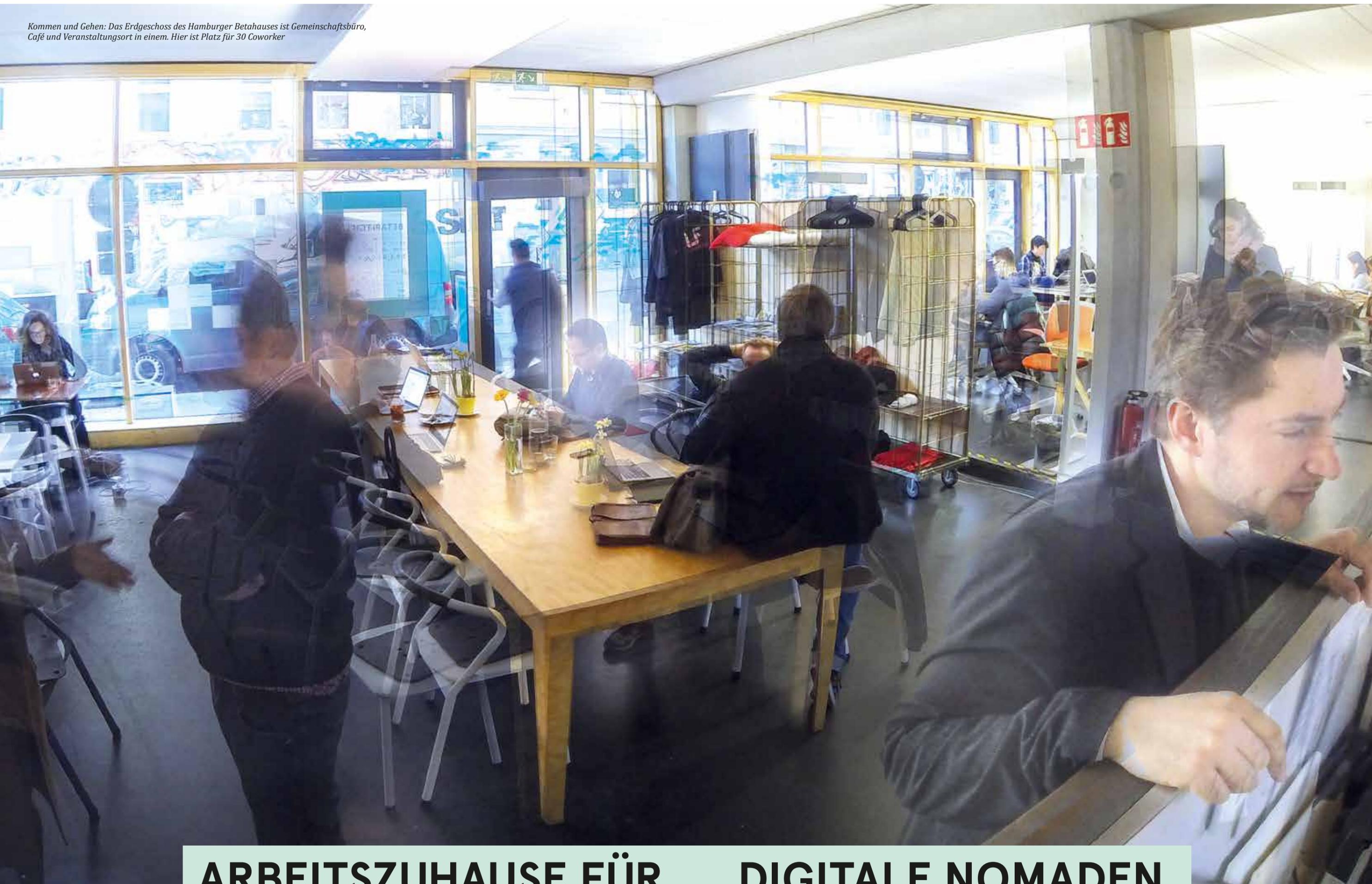


*Kochvermittlerin Sandra Roggow sorgt für Genuss. Sie vermittelt Restaurantköche für private Feiern und schickt sie in die Küchen der Gastgeber*



*Netzwerkerin Inken Arntzen legt beim Superhelden-Training verschüttete Talente frei. Der Fund kann auch mal einen Lebensplan über den Haufen werfen*

*Kommen und Gehen: Das Erdgeschoss des Hamburger Betahauses ist Gemeinschaftsbüro, Café und Veranstaltungsort in einem. Hier ist Platz für 30 Coworker*



# ARBEITSZUHAUSE FÜR DIGITALE NOMADEN



Wer im Betahaus in Ruhe arbeiten will, braucht einen Platz im ersten Stock. Patricia Franke (rechts) sucht im Coworking-Space dagegen bewusst den Austausch mit Kollegen. Dafür kommt sie alle paar Wochen für ein paar Tage zum Arbeiten hierher



Hier arbeitet die Community – allerdings nicht unbedingt zusammen. Coworking ist in der Praxis oft ein freundliches Nebeneinander

# GEMEINSCHAFT HILFT

Das Betahaus im Schanzenviertel ist Hamburgs bekanntester Coworking-Space. Impressionen aus dem Gründeralltag im Großraumbüro

Fast 11.000 Menschen in Deutschland arbeiten in Coworking-Spaces. Das ist das Ergebnis der „Global Coworking Survey 2014“. Allein in Hamburg gibt es elf dieser offenen Gemeinschaftsbüros, das größte ist das Betahaus im Schanzenviertel. Dort arbeiten jeden Tag rund 400 Menschen, sagt Mathias Zinke, der das Tagesgeschäft der Bürogemeinschaft lenkt.

Für 17 Euro am Tag bekommen die Mieter im Betahaus das Versprechen, dass irgendwo noch ein Platz an einem der vielen Tische frei ist – Strom, WLAN und Druckeranschluss inklusive. Die Mitglieder können im Betahaus außerdem Konferenzräume für Teamgesprächen oder Kundentermine buchen. Die flexiblen Arbeitsplätze können für einzelne Tage oder sogar ein ganzes Jahr gemietet werden. Wer es lieber ruhiger mag oder ein ganzes Team unterbringen muss, kann auch feste Büroräume buchen.

Coworking-Spaces sind aber nicht nur eine günstige Alternative zum eigenen Büro, sondern auch eine Gemeinschaft. Deshalb gibt es im Betahaus regelmäßige Veranstaltungen für die Coworker – vom Betabreakfast, einem Frühstück mit anschließender Hausführung, bis zur gemeinsamen Filmvorstellung am Abend. Ein Café, Sessel und Sofa im Erdgeschoss sollen den Austausch zwischen den Gründern und Freiberuflern fördern, die sich hier tummeln. Sie hoffen, an den Erfolg bekannter Hamburger Start-ups anknüpfen zu können: Der Serverproduzent Protonet hat auch einmal im Betahaus angefangen.

**Mathias Birsens, 23, Hamburg:**  
Zusammen mit 400 anderen Menschen in einem Großraumbüro mit Café zu sitzen, ist gar nicht so übel, wie ich dachte.



„Unser Modell funktioniert“, sagt Mathias Zinke, Mitbetreiber des Betahauses. Er räumt aber ein, dass das Geschäft noch rote Zahlen schreibt



**DAS MODELL**



**FUNKTIONIERT**

Dreh- und Angelpunkt ist die Kaffeebar. Clara Roethe und Gründer Christian Häfner haben hier schon Aufträge und Teams eingetütet

**>> LATTE  
MACCHIATO  
LÄUFT IMMER<<**



Dirk Bathen und Valentin Heyde kickern regelmäßig. Dabei kommen ihnen häufig bessere Einfälle, als beim langen Grübeln am Schreibtisch

# DO IT YOURSELF

## ACHT TIPPS FÜR DEINE GRÜNDUNG

- 1. SEI BEGEISTERT**  
Du denkst schon lange über ein neues Getränk, eine App oder Tech-Mode nach? Und deine Idee geht dir nicht mehr aus dem Kopf? Gut so! Faszination ist eine wichtige Voraussetzung für eine Unternehmensgründung.
- 2. REDE DRÜBER**  
Stell die Idee deinen Freunden vor. Beim Feierabend-Bier testet du, ob sie auch bei anderen zündet und es sich lohnt, sie weiterzuentwickeln.
- 3. FINDE DEINE NISCHE**  
Analysiere den Markt, auf dem sich dein Start-up etablieren soll: Was wollen die Kunden? Wer sind deine Konkurrenten?
- 4. FINDE MITSTREITER**  
Eine Gründung bedeutet viel Arbeit, die du selten allein stemmen kannst. Wenn deine Mitstreiter unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen, kann dein Team erfolgreich sein. Außerdem: ohne Netzwerk keine Gründung! Lass dich bei Gründerstammtischen und auf Konferenzen blicken und schau auch mal bei Coworking-Spaces vorbei.
- 5. SEI SCHNELL**  
Es ist wichtig, deine Idee zügig voranzubringen, bevor die Konkurrenz dich überholt. Dabei kannst du dich an der sogenannten Lean Start-up Methode orientieren. Du entwickelst einen ersten schnellen Entwurf, das Feedback darauf hilft dir, dein Produkt immer weiter zu verbessern.
- 6. SUCHE GELDGEBER**  
Hast du nicht genug Eigenkapital, brauchst du Unterstützung für die Anschubfinanzierung. Du kannst bei Business Angels anknöpfen, es bei Acceleratoren, Inkubatoren und der Bank versuchen oder dich am Anfang über Crowdfunding finanzieren.
- 7. SKALIERE**  
Der Hockeyschläger ist das Sinnbild für ein auf Wachstum getrimmtes Geschäftsmodell: Nach einer kurzen Anfangsphase wächst das Unternehmen rasant, etwa weil es ins Ausland expandiert.
- 8. GIB NICHT AUF**  
Jedes dritte Start-up scheitert in der Anfangsphase. Deshalb lautet die Devise: hinfallen, aufstehen, weitermachen.

Unsere Start-up-Ratschläge basieren auf Angaben des Startup Dock der Technischen Universität Hamburg, das Gründer unterstützt ([www.tuhh.de/startupdock](http://www.tuhh.de/startupdock)).

Mehr Wissenswertes zum Thema Unternehmensgründungen bietet die Konrad-Adenauer-Stiftung in einer Fachbroschüre „Gründen in Deutschland“ und im Netz ([www.kas.de/wf/de/21.165](http://www.kas.de/wf/de/21.165)).



## STARTHILFE

Jeder Gründer braucht am Anfang Rat. Manche Start-ups bewerben sich um Förderprogramme und tauschen sich in Gründernetzwerken aus. Andere wollen lieber allein ins kalte Wasser springen

Das Beste am Gründen, sagt Jörg Schröder, seien Freiheit und Unabhängigkeit. „Nach zwanzig Jahren als Angestellter in einem großen Autokonzern kann ich heute machen, was ich wirklich will“, sagt der 56-jährige. 2010 hat Schröder eine Bildervermietung in Hamburg gegründet, ohne nennenswerte Hilfe von außen. „Lange Zeit musste ich mir sagen lassen, was ich zu tun und zu lassen habe. Das wollte ich für mein Unternehmen nicht“, sagt er.

Wer eine Firma gründet, muss sich entscheiden, ob er seine Geschäftsidee mit oder ohne fremde Hilfe um-



Jörg Schröder war bei seiner Gründung gern auf sich allein gestellt. Gut gemeinte Ratschläge hätten ihn nur unnötig gebremst, sagt er



Constanze Klotz und Hanna Charlotte Erhorn hatten Mühe, das richtige Förderprogramm zu finden. Von ihrem Stipendium erhoffen sie sich vor allem Kontakte zu Geldgebern



Christoph Ihl leitet das 2014 gegründete Institut für Unternehmertum an der TU Hamburg-Harburg – und hat damit selbst Erfahrung in einem Start-up

setzt. „Gründer mussten früher ihr Kapital meist selbst mitbringen und hatten mehr Zeit, ihre Geschäftsidee zu entwickeln“, sagt Christoph Ihl, Direktor des Startup Dock der TU Hamburg-Harburg. Heute gibt es zahlreiche Förderprogramme, die den Gründern neben Kapital auch mit Wissen und Beratung zur Seite stehen und den Gründungsprozess beschleunigen.

Bei der Hamburger Start-up-Schmiede Hanse Ventures können Gründer sogar spezielle Praktika absolvieren, die sie auf den Unternehmeralltag vorbereiten. Entrepreneurship wird mittlerweile als Studiengang an verschiedenen Universitäten angeboten. „In jedem von uns steckt ein Gründer und deshalb kann jeder Gründen lernen“, sagt Ihl.

Jörg Schröder hat sich am Anfang noch Hilfe bei seiner Gründung geholt. Bei der Handelskammer Hamburg besuchte er mehrere Veranstaltungen und ließ sich von Mitarbeitern beraten. Danach klingelte sein Telefon fast jede Woche. Immer wieder erkundigten sich die Kammervertreter nach der Entwicklung seiner Bildervermietung, fragten Zahlen und Zielvorgaben aus dem Businessplan ab – und ob diese schon erreicht wurden. „Es ist doch klar, dass nicht alle Vermutungen, die ich in meinem Businessplan anstelle, bereits nach wenigen Monaten in die Tat umgesetzt werden können“, sagt Schröder. Ähnliche Erfahrungen machte er mit

einer Bank in Hamburg, über die er einen KfW-Kredit bekommen hatte. „Den Kredit in Höhe von 25.000 Euro habe ich nach drei Monaten sofort wieder zurückgezahlt, weil mir die Bankberater zu sehr in mein Geschäft reinreden wollten.“

Passende Förderprogramme und Investoren zu finden, sei in der Tat schwierig, sagt Gründerexperte Ihl. „Es gibt auch einige schwarze Schafe in der Branche.“ So sollten Unternehmer grundsätzlich darauf achten, wie viele Anteile Investoren von ihnen kaufen möchten und wie viel Gegenleistung sie dafür bekommen, sagt Ihl.

Constanze Klotz und Hanna Charlotte Erhorn haben sich bewusst für einen Investor entschieden, der sie nicht finanziell unterstützt, sondern ausschließlich berät. Die beiden Frauen gründen derzeit ihr Modelabel Bridge & Tunnel. Das Unternehmen fertigt Taschen, Teppiche und Wohnaccessoires aus alten Textilien, die Gründerinnen beschäftigen hauptsächlich Frauen mit Migrationshintergrund und Langzeitarbeitslose.

Das Social Impact Lab in Hamburg vergibt Stipendien für soziale Unternehmer und fördert das Gründerinnen-duo seit Mai 2015. Das Programm besteht aus mehreren Seminaren und stellt den Start-ups einen Arbeitsplatz zur Verfügung. „Wir hatten wenig Vorwissen zu Steuern, Recht und PR und wollten uns beraten lassen“, sagt

Constanze Klotz. Im Social Impact Lab nehmen die Gründerinnen deshalb an monatlichen Gruppenseminaren teil und werden auch einzeln beraten. „Ohne die Unterstützung hätten wir nicht so schnell und professionell einen Businessplan erarbeiten können“, sagt Klotz. „Sponsoren sehen es immer gern, wenn jemand gefördert wird und Stipendien vorweisen kann.“

Eine solche ideelle Förderung nennt man im Start-up-Jargon Smart Capital. „Die Vermittlung dieser Kenntnisse ist enorm wichtig“, sagt Ihl, gerade weil in der Start-up-Welt ein hohes Tempo herrscht und es schwierig ist, sich etwa juristische und buchhalterische Kniffe in kurzer Zeit anzueignen.

Klotz und Erhorns Förderung neigt sich dem Ende zu. Ab Herbst sind die beiden dann auf sich allein gestellt.

**Katharina-Luise Kittler, 25, Leipzig:** Obwohl Gründer an jeder Ecke Hilfe finden, Schwimmen müssen sie am Ende trotzdem alleine.



# ALLES AUS

Weil er für seine Geschäftsidee brennt, kennt sein Arbeitseifer keine Grenzen. Bis sein Körper Funkstille meldet. Der Burnout stößt Teoman Demir ins Dunkel

Erst begreift er nicht, woher das Klingeln kommt. Es ist laut, passt nicht zu dem, was er sonst sieht und hört. Dann versteht er: Es ist der Wecker. Der Alarm durchbricht seinen wirren Traum nach einer viel zu kurzen Nacht. Es ist die dritte Nacht in Folge, die er kaum geschlafen hat. Er will aufstehen, aber Arme und Beine bleiben einfach liegen. Dann kann er sich doch irgendwie hochziehen, aufstehen, Hose und Hemd anziehen, die nicht zueinander passen. Nur einen Gedanken kann er fassen, so sagt er heute, als er um 6.30 Uhr in die kalte Morgenluft tritt: „Ich muss zur Arbeit.“ Teoman Demir läuft zum Auto, steckt den Schlüssel ins Zündschloss, doch er fährt nicht los. Er weiß nicht, wo die Arbeit ist. Er weiß nicht, was er arbeitet. Minutenlang versucht er, sich zu erinnern. Angst befällt ihn. Er steigt aus und hält sich am Auto fest. Das Auto, in dem er seit Jahren zur Arbeit fährt. Es ist das Einzige, was er in diesem Moment wiedererkennt.

Teoman Demir gehört zu den Gründern in Deutschland, die irgendwann einfach nicht mehr können und zu den Wenigen, die darüber sprechen, wenn auch nicht ganz offen. Demirs Name ist frei erfunden, um ihn zu schützen. Das Thema Burnout ist unter Gründern tabu, es passt nicht so recht zu dem Selbstverständnis einer Branche, in der alle als kreativ und energiegeladen gelten.

Laut dem Münchener Institut für lösungsorientiertes Denken erlebt jeder fünfte Erwerbstätige burnout-ähnliche Stressphasen, leidet an übermäßiger Erschöpfung. Bei Gründern, wird vermutet, ist der Anteil höher. Doch konkrete Zahlen gibt es dazu nicht, zu wenig aussagekräftig wäre eine Studie über ein Syndrom, zu dem sich kaum einer bekennt. Burnout ist von der Weltgesundheitsorganisation nicht als Krankheit anerkannt. Die Symptome sind so vielfältig, dass kein Konsens besteht, wie Ärzte die Diagnose stellen sollen. Erleidet ein Arbeitnehmer ein Burnout, kann er sich krankschreiben lassen. Dem selbstständig arbeitenden Gründer hilft das aber nicht. Oft dauert es lange, bis der Betroffene sich selbst eingesteht, dass er am Limit ist.

Teoman Demir konnte sich an diesem Morgen im Auto nichts vormachen. Sein Zusammenbruch war das Ergebnis einer fünf Jahre lang andauernden Erschöpfung. 2003 hatte er sich selbstständig gemacht. Mit dem Diplom frisch in der Tasche gründete der ehemalige BWL-Student sein eigenes Unternehmen, kaufte Fahrräder und Schuhe aus China ein, um sie in Deutschland über Online-Plattformen zu verkaufen. 17.000 Euro Gewinn machte er damit im ersten Monat. Es ist eine der vielen Zahlen, die Demir nennt.

Der Erfolg spornte ihn an, er arbeitete zwölf Stunden am Tag, auch samstags und sonntags. „Ich war wie automatisiert, habe immer weitergemacht“, erinnert er sich. Zwölf Angestellte hatte er unter sich, und trotzdem machte er alles selbst, überprüfte jeden Schritt seiner Arbeitnehmer. Immer wieder mahnte ihn seine Frau, auf sich zu achten. „Aber sie hat gemerkt, dass das Unternehmen und ich nicht zu bremsen waren, ich musste einfach weitermachen. Sie dachte, dass gute Zeiten kommen würden.“ Nur, dass ein paar Jahre später sehr schwere Zeiten kamen.

2008 beginnt Demir ein neues großes Projekt, eine Lagerhalle soll gebaut werden. Alles ohne Kredit, betont er, das Geschäft läuft damals gut. In der Woche, in der es in die erste Bauphase geht, arbeitet er 20 Stunden am Tag, trinkt Kaffee und Cola statt Wasser, Essen gibt es für ihn nur, wenn es nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt. „Ich habe in der Woche das erste Mal in meinem Leben gedacht, dass alles ganz schön stressig ist. Ich überlegte mir, Urlaub zu nehmen, wenn die Halle steht. Aber da war es schon zu spät“, sagt Demir. Noch bevor die Halle fertig wird, kommt das, was Demir heute den „Filmriss“ nennt.

Seine Frau steht dabei, als er im Flur endgültig zusammenbricht. Demir erinnert sich nicht, wie er an jenem frühen Morgen von dem Auto doch noch zurück zur Wohnung gekommen ist. Das nächste, an das er sich erinnert, ist ein Handtuch auf seinem Kopf. Sein ganzer Körper fühlt sich taub an, nur der Kopf schmerzt. Ein Weinkampf packt ihn. Er schreit, dass sein Kopf platzen würde. Mit dem Handtuch will er ihn zusammenhalten, immer wieder zieht er es wie eine Schlinge vor seiner Stirn zusammen. Der Notarzt kommt und gibt ihm eine Spritze. Seit fünf Jahren schläft Demir das erste Mal wieder tief und fest, ohne einen wirren Traum.

Warnzeichen vor dem Zusammenbruch, beteuert der 38-Jährige heute, gab es nicht. Für Gründer typisch, sagt Neurologin Miriam Goos. „Sie sind von ihrer Geschäftsidee überzeugt, versinken regelrecht darin. Vor lauter

Eifer, nehmen sie erste Symptome gar nicht richtig wahr.“ Ein Piepen im Ohr, ein Zucken am Augenlid seien oft erste Signale. Hinzu komme dann der Rückzug aus dem sozialen Umfeld. „Ich hatte Patienten, die beatmet werden mussten. Eine Patientin wollte sich duschen und wusste nicht mehr, wie es geht“, erzählt Goos.

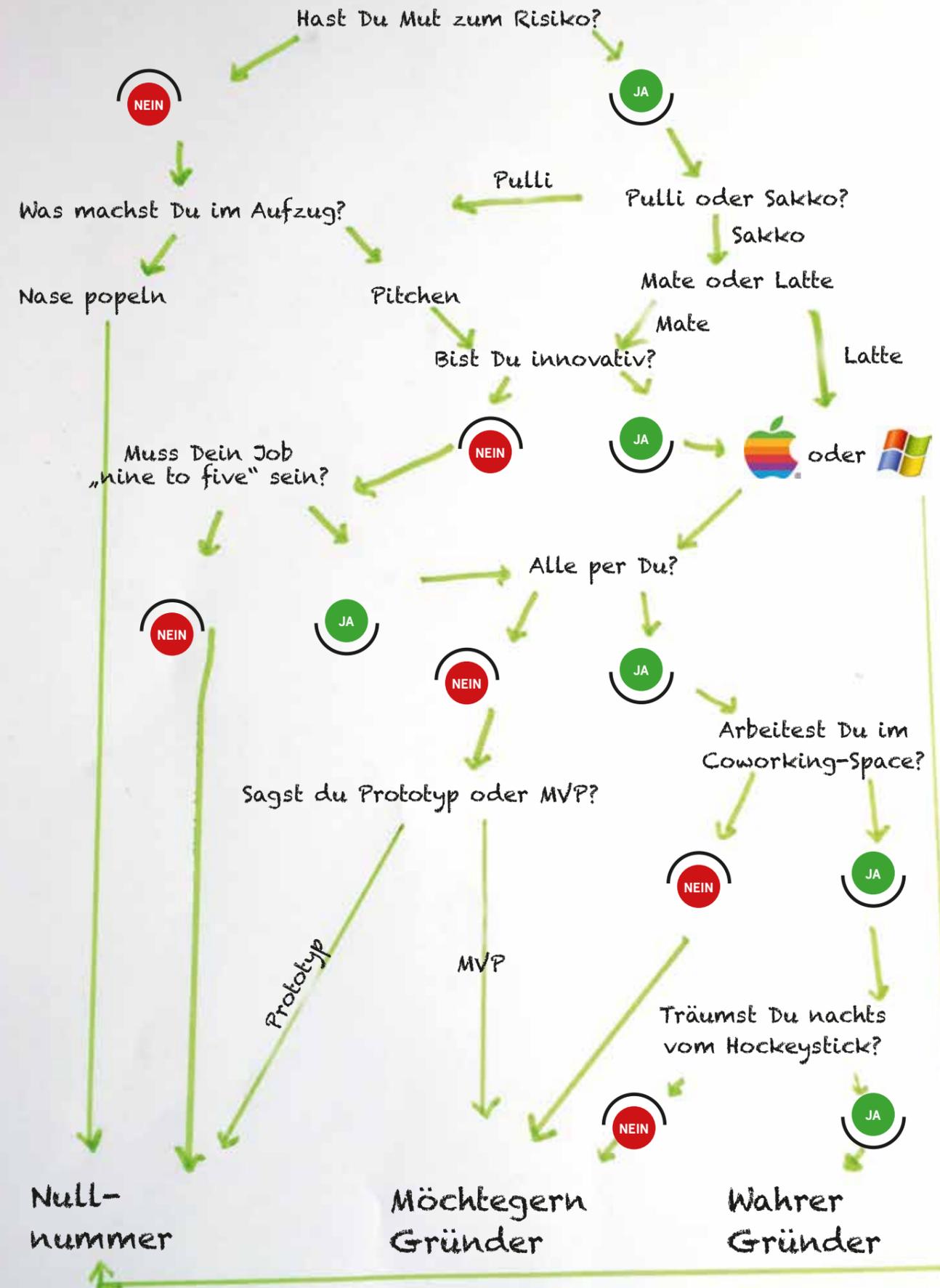
Teoman Demir schläft nach seinem Zusammenbruch 24 Stunden. Als er aufwacht, sitzt seine Familie am Bett. Die Eltern sind gekommen und beide Brüder. Alle sind besorgt um ihn. Vorerst. „Meine Eltern denken bis heute, ich hätte versagt“, sagt Demir. Wenn er von ihnen spricht, wird seine Stimme schärfer. Er ist der erste in seiner Familie, der es „zu was gebracht hat“, erzählt er, und er ist stolz darauf. In der türkischen Stadt Bursa verbrachte er den Großteil seiner Kindheit. Sein Vater war einfacher Arbeiter, Demir wollte mehr. Nach der Schule ging er an die Uni, kam mit 21 Jahren nach Deutschland. Sein Abschluss wurde nicht anerkannt, er studierte noch einmal. Der Preis, den er zahlte, um sein Unternehmen zu gründen. Dass er das geschafft hat, brachte ihm Anerkennung in der Familie. Dass er 2008 fast alles verlor, beschämte sie. Er entließ seine Angestellten, verkaufte die Schuhe und Fahrräder unter Wert. Nur wenige Anrufe waren dafür nötig, aber sie kosteten Kraft. Immer wieder überfielen ihn Weinkrämpfe. Drei Jahre dauerte es, bis er wieder arbeiten konnte. Mehrere Anstellungen folgten aufeinander. So sparte er Geld, um irgendwann wieder sein eigenes Unternehmen aufbauen zu können.

Das hat er geschafft: Teoman Demir ist wieder im Geschäft, erzählt, wie seine neue Firma wachsen soll. Er wirkt gesund mit seinem rundlichen Gesicht und seinem gebräunten Teint. Angst, es mit der Arbeit wieder zu übertreiben, hat er nicht. „Ich bin wieder fit“, sagt er und lächelt breit. Dann klingelt sein Handy. Das Lächeln verschwindet, er wirkt plötzlich nachdenklich. Das Klingeln macht ihm Angst, gesteht er. Nie hat er so viele Anrufe bekommen, wie in der Zeit, in der alles bergab ging. Noch immer fürchtet er, ihn könnte am Telefon eine schlechte Nachricht erwarten. Ein flaes Gefühl breitet sich dann in seinem Magen aus. „Man wird doch nie mehr ganz derselbe Mensch.“



Eva-Maria Böning, 21, Lyon: So schön es auch ist, wenn Arbeit Spaß macht – Ausgleich muss sein.

# WIEVIEL GRÜNDER STECKT IN DIR?



# DIE WELTVERBESSERLIMO

Drei Hamburger mixen ein Getränk für den guten Zweck.

Ihr Ziel: mit einem nachhaltigen Unternehmen Entwicklungshilfe fördern.

Mit ihrem Anspruch stoßen sie an Grenzen



**Blutorange**  
Bio-Blutorangen-  
Limonade. Mit Zutaten  
aus fairem Handel.  
Lemonaid  
Trinken hilft

Lemonaid ist  
mit einem ord  
Schluck für d  
Neben dem  
unterstützen  
Flasche sozic  
in den Arab  
www.lemo  
Lemonaid B  
GmbH, Ham

**LEMONAID+**

Zutaten: Wasser,  
Bio-Moracujasoft (10%),  
Bio-Rohrzucker, Bio-Limonen-  
saft, Bio-Mangosoft, Kohlen-  
säure, Limettensaft, Rohrzucker,  
Mangosoft nach Fairtrade-  
Standard gehandelt,  
Gesamtanteil: 50%  
(ohne Wasser), Limettensaft,  
Mangosoft und Rohrzucker  
mit Mengenausgleich.

**LEMONAID+**

Nährwertangaben pro 100 ml:  
Energie (Brennwert) 116kJ/27kcal  
Kohlenhydrate 6,5g  
davon Zucker 5,0g  
Enthält Spuren von Fett, gewählten  
Fettsäuren, Eiweiß und Salz.

**330ml**  
Nährwertangaben pro 100 ml:  
Energie (Brennwert) 116kJ/27kcal  
Kohlenhydrate 6,5g  
davon Zucker 5,0g  
Enthält Spuren von Fett, gewählten  
Fettsäuren, Eiweiß und Salz.

**LEMONAID+**

Das Schild an der Eingangstür fehlt noch. Umzugskartons stapeln sich. Die Wände sind kahl. Nur auf den Schreibtischen stehen schon Blumen in leeren Limonaden-Flaschen. In der Woche zuvor ist ein Teil des Teams von Lemonaid Beverages in neue Büroräume im Hamburger Stadtteil St. Pauli gezogen.

„Es ist noch nicht alles eingeräumt“, entschuldigt Jakob Berndt das Chaos. Der schwarze Kühlschrank neben der Bar ist allerdings schon gut gefüllt: Grüne, rote und gelbe Flaschen mit schlichter, weißer Aufschrift versprechen „Trinken hilft“.

Berndt ist einer von drei Geschäftsführern der Firma Lemonaid. Wenn der 34-Jährige von seinem Unternehmen spricht, nennt er es „das Projekt“. „Das Wort beschreibt einfach am besten, wer wir sind“, sagt er. Mit seinem Projekt hat er nicht weniger vor, als die Welt zu verbessern. Für jede Flasche, die Berndt verkauft, fließen fünf Cent an ein Hilfsprojekt in Entwicklungsländer – ganz egal, ob sein Unternehmen Gewinne oder Verluste macht. Die Getränke sollen Bauern von Südasien bis Lateinamerika dabei unterstützen, einen fairen Lohn für ihre Arbeit zu bekommen.

**6,8 Millionen Flaschen Limonade und Eis-tee hat die Firma im Jahr 2015 verkauft. Lemonaid will nachhaltig wirtschaften: sozial, ökologisch und ökonomisch. „Am wichtigsten ist uns der soziale Aspekt“, sagt Berndt. Doch dieser Anspruch stößt an Grenzen.**

Lemonaid beschäftigt inzwischen 50 Angestellte. Die Limo gibt es in drei Sorten, vier verschiedene Eistees sind seit der Gründung 2008 dazugekommen. Anfangs konnte man die Bio-Limonade nur in Deutschland in kleinen inhabergeführten Restaurants, Kneipen und Cafés kaufen. Heute gibt es sie auch in Österreich und der Schweiz. Und in großen europäischen Städten wie Paris oder Kopenhagen. Seit 2014 führen außerdem Einzelhandelsketten wie Rewe und Edeka sowie das Möbelhaus Ikea die bunten Flaschen in ihrem Sortiment. „Vor sechs Jahren hätte ich das vermutlich noch ausgeschlossen“, gibt Berndt zu. Zu unterschiedlich seien seine eigenen Wertevorstellungen, verglichen mit dem Denken in Großkonzernen. Zumindest war das mal so.

Für Stefan Schaltegger von der Fakultät für Nachhaltigkeit an der Universität Lüneburg stehen Nachhaltigkeit und Wachstum erst einmal im Widerspruch zueinander. Trotzdem sieht der Experte eine Chance für soziale Unternehmen wie Lemonaid.

**„Je mehr Produkte wie Lemonaid in den Supermarktregalen stehen, desto weniger Platz ist für nicht-nachhaltige Produkte.“ Dann könne unternehmerisches Wachstum auch zu einer nachhaltigen Entwicklung in der Gesellschaft beitragen, sagt Schaltegger.**

Auch Berndt findet, dass sich Wachstum und Nachhaltigkeit nicht ausschließen, solange man in Kauf nimmt, dass das Unternehmen etwas langsamer wächst. Er legt Wert darauf, dass Lemonaid kein knallharter „Business-Case“ ist, sondern ein Team mit der Absicht, die Gesellschaft zu verändern.

Die Geschichte von Lemonaid ist die eines Aufstiegs dreier Idealisten. 2008 hatte Berndt das Unternehmen mit seinen Freunden Felix Langguth und Paul Bethke gegründet. Bei einem Auslandsaufenthalt in Sri Lanka hatte Bethke gesehen, wie sorglos einige Hilfsorganisationen mit ihrem Etat umgingen und von wie wenig Geld die Bevölkerung lebte. Bethke wollte Entwicklungshilfe leisten, die direkt ankommt. Die Limonade: Mittel zum Zweck.



*Trinken für den guten Zweck:  
Das ist die Idee der Lemonaid-Gründer.  
Fünf Cent von jeder verkauften Flasche werden  
in Entwicklungshilfeprojekte investiert*



*Jakob Berndt verkaufte seine Limo zuerst nur an kleine Läden, in die er selbst gehen würde. Mittlerweile liegen seine Lemonaid-Produkte auch bei Ikea im Kühlregal*

Mit einem Bankdarlehen und drei privaten Geldgebern auf ihrer Seite, mischten die Freunde die ersten Liter nach eigenem Rezept in den Geschmacksrichtungen Limette, Maracuja und Blutorange. Alle Zutaten mussten Bio-Standards entsprechen und fair gehandelt sein. An diesem Grundsatz hält das Freundestrio bis heute fest – genauso wie an der Sache mit der Entwicklungshilfe.

2014 hat Lemonaid laut Bundesanzeiger einen Gewinn von mehr als 400.000 Euro gemacht. Dieser wurde nach Angaben des Unternehmens vollständig ins Geschäft reinvestiert. Zusätzlich erwirtschaftete Lemonaid 340.000 Euro für Entwicklungshilfeprojekte in den Anbaugebieten der Rohstoffe. Mit dem Geld wurden dort Initiativen unterstützt, etwa zu Bildung oder erneuerbaren Energien. In Paraguay zum Beispiel erhalten Schüler einer Landwirtschaftsschule eine praxisnahe Agrarbildung, in der Nähe von Kapstadt hat Lemonaid eine Solaranlage gestiftet, und in Mexiko haben Frauen die Gelegenheit, sich in einem Projekt zu Sozialunternehmerinnen ausbilden zu lassen. Um zu prüfen, ob das Geld tatsächlich ankommt, fliegen die drei Gründer regelmäßig in die Anbaugebiete.

Trotzdem: „100 Prozent nachhaltig, das geht einfach nicht“, gibt Vertriebsleiter Jonas Schier zu. Die Lemonaid-Außendienstler fahren Auto, im Produktionsprozess werden fossile Brennstoffe gebraucht. Dass Lemonaid irgendwann Kompromisse macht, die dem wohltätigen Zweck widersprechen und den Produzenten schaden, schließt Berndt aber für sich aus. „Wäre ich, rein hypothetisch, gezwungen, konventionelle Waren einzukaufen, weil die anderen ausgehen, ich würde es nicht machen.“

Veränderung auf Vertriebsseite sind da wahrscheinlicher. „An Tankstellen und bei McDonalds wird es uns nicht geben“, sagt Berndt und überlegt kurz. „Obwohl – über Tankstellen lässt sich streiten.“

**Luisa Houben, 21, Bochum:**  
Auch wenn 100 Prozent Nachhaltigkeit nicht realistisch sind:  
Einen Versuch ist es wert.





## >>ZUSAMMEN KNALLT‘S<<

Für den Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur die Idee entscheidend, sondern auch, wer mit wem zusammenarbeitet. Die Chemie muss stimmen

Ihren ersten Gewinn haben sie beim Roulette gemacht. Im August 2011 gehen Robert Wittke, Simon Hahnkamm und Clemens Kemper in ein Hamburger Kasino. Drei Freunde, drei mal Hundert Euro. Sie verspielen fast alles, setzen ihr letztes Geld beim Roulette auf eine Zahl und gewinnen 360 Euro. Auf dem Heimweg kaufen sie noch ein paar Biere und quatschen über ihre Freundschaft, die Zukunft – und über Studium und Job, die sie nicht ganz ausfüllen. „Lasst uns etwas Eigenes machen,“ ruft Wittke in die Runde. Per Handschlag beschließen die drei in dieser Nacht, ein Unternehmen zu gründen. Zusammen.

Die Entscheidung, ein Unternehmen alleine oder im Team zu gründen, ist eine wichtige Weichenstellung für jedes Unternehmen. Studien belegen, dass der Unternehmenserfolg bei Einzelgründungen zu etwa 30 Prozent von der Persönlichkeit des Unternehmers abhängt, bei Teamgründungen sind es sogar über 50 Prozent. Laut dem aktuellen Startup Monitor des Bundesverbands Deutsche Startups gründen 78 Prozent der Befragten zusammen mit anderen, im Durchschnitt mit zwei bis drei Teammitgliedern. Bei klassischen Unternehmensgründungen versuchen es dagegen Dreiviertel aller Gründer allein.

„Einzelgründungen sind eher bei Dienstleistungen erfolgreich, bei denen der Unternehmer eine hohe Fachkompetenz in einem bestimmten Bereich mitbringt“, erklärt Marcel Kaffenberger, der sich als Personalberater in Hamburg auf Start-ups und Selbstständige spezialisiert hat. Teamgründungen seien gerade in innovativen und technischen Bereichen wegen der unterschiedlichen fachlichen Anforderungen sinnvoll. „Die einzelnen Teammitglieder können sich dann in ihren jeweiligen Funktionen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ergänzen und gegenseitig motivieren.“ Auch Robert Wittke, Simon Hahnkamm und Clemens Kemper bringen verschiedene Fähigkeiten mit: Hahnkamm mag Zahlen und ist Ge-

schäftsführer, Kemper hat ein gutes technisches Verständnis und Wittke ist für das Marketing zuständig. Unter dem Namen Sternengalerie bieten sie Feuerwerke für Hochzeiten, Geburtstage und Jubiläen an. Seit der neunten Klasse überraschen sich die Gründer gegenseitig an ihren Geburtstagen, klingeln beim jeweiligen Geburtstagskind Sturm und fliegen spontan in fremde Städte. „In solchen Momenten merken wir, dass Freunde füreinander da sind, und das wollen wir an andere weitergeben“, sagt Wittke. Ihr Angebot kommt gut an: Allein innerhalb eines Jahres ist die Anzahl der Aufträge um mehr als das Doppelte auf rund 250 gestiegen.

Wittke, Hahnkamm und Kemper leben in einer gemeinsamen Wohnung, sie teilen sich ein privates Bankkonto und arbeiten zusammen im Büro. Durch die Gründung lernten sie sich auch von neuen Seiten kennen. „Ich bin eher harmoniebedürftig und habe mich zu Beginn persönlich angegriffen gefühlt, als Simon einen meiner Designentwürfe kritisiert hat“, erinnert sich Wittke. Inzwischen haben die drei gelernt, inhaltliche und persönliche Kritik zu trennen.

Das ist nicht selbstverständlich. Eine Studie des Fraunhofer Instituts kommt zu dem Ergebnis, dass in 56 Prozent der untersuchten Fälle persönliche

Probleme und unterschiedliche Zielvorstellungen im Gründerteam maßgeblich zum Scheitern beigetragen haben.

Wer allein gründet, hat diese Probleme nicht. „Meist verfügen Einzelgründer über ein ausgeprägtes Unabhängigkeitsstreben“, sagt Kaffenberger. „In der Regel wollen sie ihre eigenen Vorstellungen detailgenau umsetzen.“

Thomas Carstensen ist so einer. 2014 hat er sein Unternehmen Inklang gegründet. Im Internet können sich seine Kunden Lautsprecher nach ihren Wünschen zusammenstellen. Carstensen setzt die Einzelteile dann manuell in seiner Werkstatt am Hamburger Hafen zusammen. Von der Verpackungsplanung über die Qualitätssicherung und Zertifizierung bis hin zum Kauf eines Akkubohrers – für alles ist Carstensen selbst verantwortlich. Und das ist der 45-Jährige gerne. Schon seit seiner Jugend schraubt und bohrt er in seiner Freizeit an Lautsprechern. Und da er diese Leidenschaft nie mit anderen geteilt hatte, war für ihn immer klar, dass er auch alleine gründen würde.

Nur einmal brachte ihn eine zufällige Begegnung von diesem Plan ab. In einer Bar traf er auf einen ehe-

maligen Kollegen, der von seinen beruflichen Veränderungen erzählte. Drei Wochen lang trafen sie sich immer wieder und redeten über eine mögliche Zusammenarbeit. Für den Bekannten sprach aus Carstensens Sicht, dass er zusätzliches Kapital und spezifische Fachkenntnisse hätte einbringen können. Dagegen sprach, dass er mit Musik nichts anfangen konnte und ein starkes Sicherheitsbedürfnis hatte. „Ich hätte alles mit ihm abstimmen und meine Entscheidungsfreiheit aufgeben müssen.“ Schon allein der Gedanke daran ließ Carstensen zurschrecken.

Aber ganz alleine geht es dann doch nicht. „Kaum jemand ist sowohl Finanzprofi, Techniker und Jurist in einem. Und vielen Einzelgründern fällt Selbstmarketing schwer, was schnell existenzgefährdend sein kann“, sagt Personalberater Kaffenberger.

Carstensen hat diesen Zwiespalt für sich gelöst, indem er viele Prozesse automatisiert. So erstellt ein IT-System für ihn Rechnungen und bestellt Komponenten je nach Bedarf. Zudem hat er sich ein Netzwerk mit mehr als 20 Zulieferern und vier Agenturen aufgebaut, die jeweils für Internetauftritt, Programmierung, Onlinemarketing und Pressearbeit zuständig sind.



Die Schulfreunde Simon Hahnkamm, 28, Robert Wittke, 30, und Clemens Kemper, 30, hatten eine Knalleridee und gründeten eine Feuerwerksvermittlung. Inzwischen beschäftigen sie elf Mitarbeiter und dutzende freiberufliche Pyrotechniker



Thomas Carstensen, 45, genießt Jazz, Rock und Pop aus selbstgebauten Lautsprechern. Für den guten Sound hat er seine Führungsposition bei einem Vermögensverwalter aufgegeben

Doch nicht jeder Gründer will alleine bleiben. Der 28-jährige Alexander Marifoglou sucht schon seit mehreren Monaten einen Mitstreiter für sein Möbel-Unternehmen 10 Knoten, das er im Sommer 2015 gegründet hat. Zunächst war er überzeugt, es alleine zu schaffen. „Ich möchte mich selbst verwirklichen und habe spezielle Vorstellungen“, sagt er.

Dennoch gesteht sich Marifoglou inzwischen ein, dass er sein Unternehmen nur mit einem zweiten Gründer langfristig zum Erfolg führen kann. Denn manchmal sei er einfach etwas unorganisiert. Lieber hake er zuerst Aufgaben ab, die ihm Spaß machen: gestalten, bauen, fertigen. Strategische Aspekte, wie Kostenanalysen, kämen zu kurz. Auch dann, wenn sie eigentlich dringender wären.

Marifoglou sucht deshalb auf Internetportalen nach Mitgründern. Zwischen Privatem und Geschäftlichem will er klar trennen. Deshalb kommen Freunde als Mitstreiter für ihn nicht infrage. Sympathie könne häufig den Blick auf Fachkenntnisse verstellen, die er so dringend brauche. Kaffenberger rät dagegen eher zur Gründersuche im Bekanntenkreis: „Mit wem kann ich schnell ein intensives Gespräch beginnen?“

Gibt es jemanden, mit dem ich schon einmal gut zusammengearbeitet habe? Und passt die fachliche Qualifikation einigermaßen?“ Diese Fragen seien wesentlich wichtiger für eine erfolgreiche Zusammenarbeit als die formale Qualifikation, sagt der Experte.

Auf Marifoglous Anzeige vom August 2015 haben sich bisher 30 Interessenten gemeldet. Mit sieben hat er ein Treffen ausgemacht, fünf haben kurzfristig per SMS abgesagt. „Wenn ich niemanden finde, geht es eben langsamer zum Erfolg. Im Zweifel allein.“

**Martin Faber, 26, London:**  
Gründen geht nur im jungen, coolen Team, heißt es oft. Doch es geht auch alleine. Und manchmal ist das die bessere Option.



*Er will nicht mehr allein sein: Alexander Marifoglou, 28, entwirft Möbel, die ungewöhnliche Materialien kombinieren und lange halten. Für sein Start-up sucht er online nach einem Mitstreiter*

## VOLLER EINSATZ

Martin Ostermayer setzt auf Teams mit erfolgsversprechenden Ideen. Wer von dem Investor gefördert werden will, muss auch mal eine Partie gegen ihn gewinnen

Schon beim Hereinkommen fällt der erste Blick auf die Platte mitten im Büro. In Turnschuhen und Chino-Hose steht Martin Ostermayer seinem Kollegen Dirk Freise gegenüber und spielt ihm den Ball zu. Dreimal am Tag treffen sich die beiden zum Tischtennispiel. Oft geht es dabei ums Geschäft.

**Martin Ostermayer, 46, ist Investor in Hamburg. Er ist einer von 28 sogenannten Wagniskapitalgebern in der Stadt. Sie investieren ihr Geld in lukrative Start-up-Ideen, die großes und schnelles Wachstum versprechen. Dafür erhält Ostermayers Firma Anteile an den Start-ups.**

Der Investor war selbst lange Zeit Unternehmer. 2005 gründete er mit seinen Freunden Dirk Freise und Thorsten Rehling den Mobilfunkanbieter blau.de. 2008 verkauften die drei Freunde das Unternehmen an einen niederländischen Telekommunikationskonzern. Mit dem Erlös beschlossen sie, die Seiten zu wechseln und Investoren zu werden. Bereits während ihrer Zeit bei blau.de betreuten die Drei Start-up-Projekte. „Es war eine neue Herausforderung, ein fremdes Unternehmen zum Erfolg zu bringen und dabei die eigenen Erfahrungen einzusetzen. Aber als Unternehmer fehlte uns die Zeit für eine intensive Beratung.“ 2012 gründeten sie schließlich Shortcut Ventures, sammelten zusätzliches Geld von externen Kapitalgebern ein und legten es in einem Fonds an. Davon finanzieren sie heute neue Start-up-Ideen.

Ostermayer will auf Augenhöhe mit den Start-ups arbeiten, die er betreut. Schließlich weiß er selbst, wie es ist, Gründer zu sein und mit Investoren zusammenzuarbeiten. Fast 500 Unternehmen bewerben sich jährlich bei Ostermayers Firma um eine Geldspritze der Investoren. Für eine gute Idee legte Ostermayer schon mal mehrere Millionen Euro auf den Tisch, etwa bei dem mobilen Bezahlendienst SumUp. Doch ein guter Einfall allein reicht nicht, um Ostermayer zu überzeugen. Der Investor ist Strategie. Wenn er Geld ausgibt, will er seinen Einsatz mindestens verzehnfachen.

Sein Kollege Dirk Freise ist der IT-Spezialist im Team. Er analysiert, ob der Einfall des Start-ups technisch umsetzbar ist und wie die Prozesse innerhalb des Unternehmens aufgebaut sind. Da Freise und Ostermayer selbst aus der Telekommunikationsbranche kommen, haben sie sich bei den Investitionen auf die Digitalisierung spezialisiert.

Neben der Idee müssen die Start-ups einen Katalog an Kriterien erfüllen. Besonders wichtig sind Ostermayer: „Team, Team und noch mal Team.“ Doch nicht allein die Mannschaft entscheidet. Die Gründer müssten flink sein, um sich gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten, besonders die Technologiebranche sei hart umkämpft, sagt Ostermayer. Die jungen Unternehmer müssen Druck aushalten und den Mut beweisen, eingeschlagene Wege weiterzugehen oder Fehlentscheidungen, wie etwa beim Personal oder in der Produktentwicklung, zu korrigieren. Vor allem will der Investor aber mit Gründern zusammenarbeiten, die ihre Ideen der Realität anpassen können. Wer keine ersten Kunden im Investorengespräch vorweisen kann, fliegt als Förderkandidat auch raus, sagt Ostermayer.

Nur wer all diese Kriterien erfüllt, kommt als Start-up in die engere Auswahl. Dann folgen mindestens zehn Treffen und Gespräche zwischen den Gründern und den Investoren, bevor eine definitive Entscheidung für oder gegen einen Bewerber getroffen wird. Auch wenn das Bauchgefühl für Ostermayer unabdingbar ist, will der Strategie sich nicht alleine darauf verlassen. Deshalb überlegt er, künftig ein Assessment-Center für Start-ups anzubieten. In dem harten Bewerbungsverfahren sollen die Gründer auf die nötigen Eigenschaften getestet werden.

Von den 500 Bewerbern schaffen es jedes Jahr lediglich 50 in die engere Auswahl. Drei von ihnen erhalten eine Investition von Shortcut Ventures. Dafür verlangen Ostermayer und sein Kollege mindestens zehn Prozent der Unternehmensanteile. Nach Vertragsabschluss beginnt für Ostermayer die eigentliche Arbeit. Bei Fragen zur Geschäftsführung, zum Aufbau der Abteilungen, Kalkulationen oder zu weiteren Finanzierungsrunden, ist er Ansprechpartner für die Start-ups. Ihm ist auch die örtliche Nähe wichtig, „besonders in Krisenzeiten“, sagt der Investor. Die von Shortcut Ventures unterstützten Unternehmen sitzen deshalb alle in Deutschland. Wenn sie dann zu Besprechungen in Ostermayers Büro nach Hamburg kommen, gibt es immer eine Tischtennis-Partie: Gründer gegen Investoren.

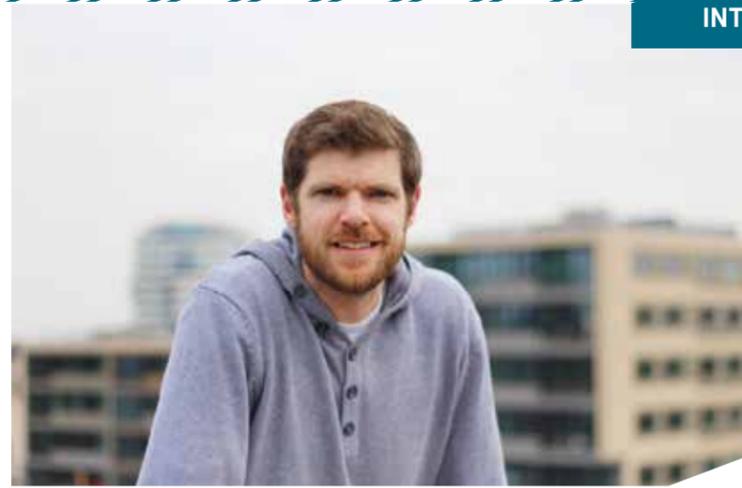


**Laura Marsch, 22, Frankfurt am Main:** Die Idee alleine reicht nicht. Man muss auch an der Tischtennisplatte überzeugen.



**Bevor Martin Ostermayer endgültig in ein Start-up investiert, trifft er die Gründer mindestens zehn Mal zu längeren Gesprächen - und fordert sie ab und zu an der Tischtennisplatte heraus**

## WIE GEHT'S?



Tobias Seikel ist Partner bei der Start-up-Schmiede Hanse Ventures. Elf Gründerteams hat sein Unternehmen bisher mit Büroräumen, Beratung und Beträgen in Millionenhöhe unterstützt

### *Kann man Gründen lernen?*

Ja, ich glaube man kann einen Großteil der Dinge, die im Rahmen einer Gründung passieren, vorbereiten und erlernen. Dazu gehören Design, Onlinemarketing oder Produktmanagement. Und die Gründer brauchen natürlich Zugang zu Kapital. Das ist das Benzin des Ganzen. Ohne läuft es nur in Ausnahmefällen. Was Gründer nicht lernen können, ist Begeisterungsfähigkeit und den Impuls, Dinge zu hinterfragen und anzupacken.

### *Was müssen Gründer noch mitbringen, um von Hanse Ventures gefördert zu werden?*

Wir versuchen natürlich Geschäftsmodelle zu finden, die Erfolg versprechen, weil es einen großen Markt für das Produkt gibt oder einen, der noch nicht erschlossen ist. Am liebsten beides. Diese Geschäftsmodelle gründen wir mit Teams, weil wir überzeugt davon sind, dass ergänzende Fähigkeiten mehr Erfolg versprechen. Generell ist es wichtig, dass Gründer nicht beratungsresistent sind und mit einer enormen Motivation an die Sache rangehen. Wir können hier niemanden zum Jagen tragen.

### *Wen nehmen Sie nicht unter Ihre Fittiche?*

Wir wollen keine Marionetten. Die Gründerteams müssen den Willen haben, ihr eigenes Geschäft aufzubauen. Wir unterstützen sie dabei, wo es nur geht. Wenn uns die Leute nicht nerven und sagen, was sie brauchen, sondern wir sie auffordern müssen, ist das die falsche Reihenfolge.

### *In der Start-up-Szene wird von der Hockeyschläger-Kurve geredet, wenn ein Unternehmen in kurzer Zeit sehr schnell wächst. Ist das für Sie auch das Wichtigste?*

Nein, das ist nicht das Wichtigste. Es ist aber eine der Voraussetzungen dafür, dass wir uns für ein Thema interessieren. Die Themen, die wir unterstützen, müssen zumindest die Fantasie wecken, dass sich das Geschäft irgendwann mal steil nach oben entwickeln wird.

*Interview: Luisa Houben*

## KURS WECHSEL

Mit seinem Homepage-Baukasten ist Jimdo zu einem Leuchtturm der deutschen Gründerszene avanciert. Auf dem Weg vom Start-up zum etablierten Mittelständler mussten die Hamburger manche Klippe umschiffen





„Pages to the people“ lautet das Motto von Jimdo. Damit das auch in England, Russland oder Frankreich klappt, hat das Support-Team der jungen Firma verschiedene Teile der Welt klar unter sich aufgeteilt

Bürotüren gibt es bei Jimdo nicht, dafür aber 15 Hunde. In dem Großraumbüro vermischt sich das Gemurmel der Mitarbeiter auf Englisch, Spanisch und Russisch zu einem Hintergrundrauschen. In der großen offenen Kaffeeküche steht Matthias Henze und brüht sich einen Espresso.

Henze, 37, ist Geschäftsführer bei Jimdo. 2007 gründete er die Firma zusammen mit seinen Freunden Fridtjof Detzner, 32, und Christian Springub, 33. Die Hamburger haben vor Jahren etwas entwickelt, was heute als selbstverständlich gilt: einen digitalen Baukasten für Webseiten und Online-Shops – so einfach, dass fast jeder ihn bedienen kann. Aus dem Englischen „Jim can do“ wird Jimdo.

Im Juni 2015 sammelte das Unternehmen in einer Finanzierungsrunde 25 Millionen Euro von einem US-amerikanischen Investor ein. Seitdem fragen sie sich bei Jimdo, ob sie überhaupt noch ein Start-up sind.

Unterläuft Jimdo-Mitgründer Matthias Henze, 37, mal ein Fehler, kann er sicher sein, dass sein Team ihn sehr bald darauf anspricht. Die flachen Hierarchien tragen bei dem größer werdenden Unternehmen zum Start-up-Gefühl bei



Die Schwelle, an der Jimdo jetzt steht, ist schwierig zu beschreiben. Eine gängige Start-up-Definition gibt es nicht. Fest steht: Das Firmenalter soll bei einem Start-up jung, die Idee bahnbrechend und das Wachstum rasant sein. Demnach wäre Jimdo in Teilen noch ein Start-up. Doch wo genau endet jung? Wie lange ist eine Idee bahnbrechend? „Es gibt kein Vorbild, an dem wir uns orientieren können“, sagt Henze. „Wir fühlen uns aber noch immer als Start-up.“

Im Jimdo-Hauptquartier in Hamburg-Altona zeigt sich dieses Gefühl deutlich. Viele Start-up-Klischees werden hier erfüllt: Macbooks, Tischkicker, Kapuzenpullover. Jimdo beschäftigt einen hauseigenen Koch. Eine so genannte Feel Good-Managerin koordiniert die Frei-



Mit selbst gemalten Postern und Grünzeug gegen den Büromief: In der Jimdo-Zentrale in Hamburg-Ottensen pflegen sie ihr Start-up-Feeling

zeitaktivitäten der Belegschaft. Yoga und Laufgruppen sorgen für sportliche Abwechslung, abends trifft man sich zum gemeinsamen Serienschauen.

Eine zentrale Funktion haben die vier Coaches, die seit längerer Zeit bei Jimdo für die Teamentwicklung zuständig sind. Sie geben Workshops und beraten Mitarbeiter, die sich inhaltlich und persönlich in ihre neue Führungsrolle einfinden müssen. Flache Hierarchien und schnelle Entscheidungsprozesse seien weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsabläufe, sagt ein Mitarbeiter. „Man muss nicht fragen, fragen, fragen.“

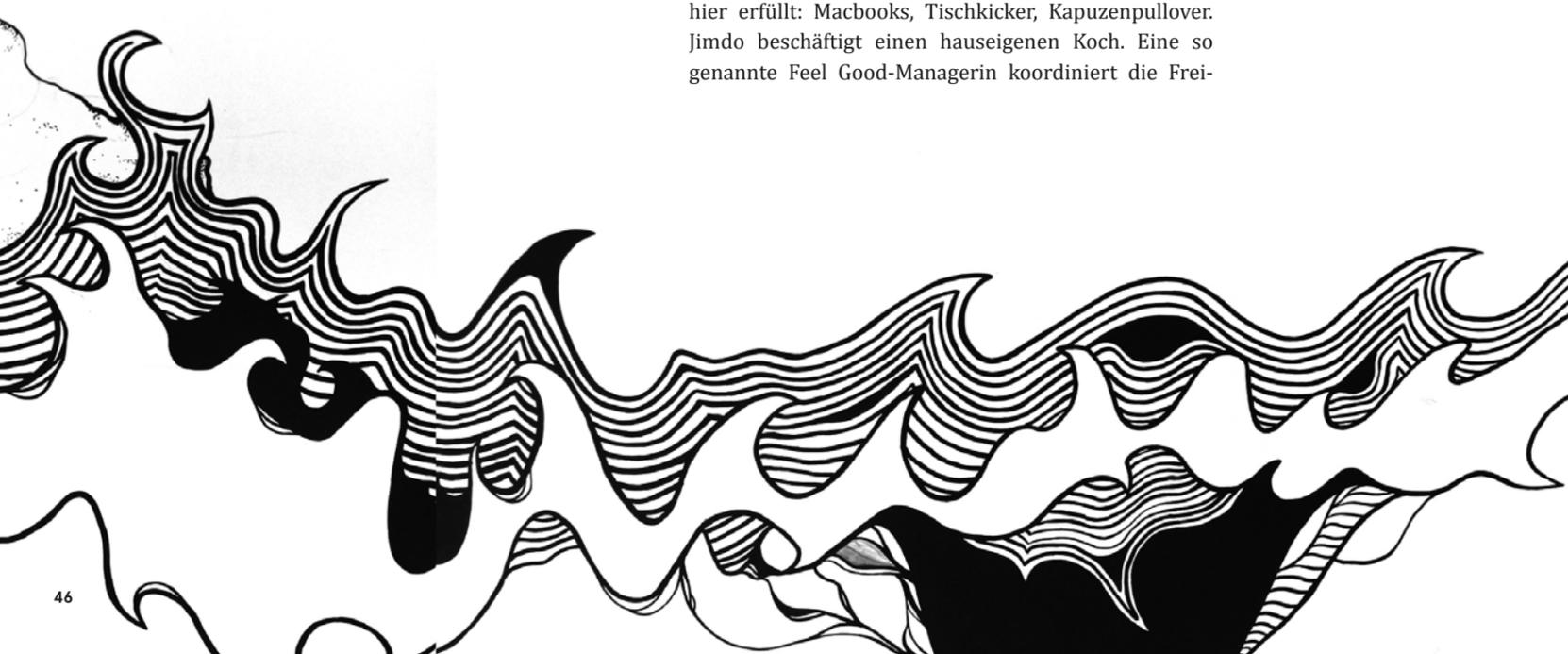
Doch im Gegensatz zu früher kennt sich in der Belegschaft nicht mehr jeder mit Namen. „Wir haben einen rasanten Wandel durchgemacht“, sagt Henze. Die ersten eineinhalb Jahre nach der Gründung hatten die Freude noch auf dem Bauernhof von Detznern Eltern in Cuxhaven verbracht. Heute gibt es Jimdo in acht Sprachen, 15 Millionen Webseiten sind mittlerweile mit der Plattform erstellt worden. Zuletzt machte das Unternehmen rund 15 Millionen Euro Umsatz. 230 Menschen arbeiten derzeit für Jimdo. Seit der Investition aus den USA sind noch einmal Dutzende Mitarbeiter hinzugekommen, das Organigramm wird gerade überarbeitet.

Professionalisierung ist ein Wort, das im Büro von Jimdo immer wieder fällt. Viele Arbeitsabläufe müssen länger oder anders organisiert werden als früher. Geändert hätten sich auch die Anforderungen an das Gründerteam, sagt Henze. Sie müssten mehr delegieren. In einem Start-up machen wenige Leute alles, in großen Unternehmen geht das nicht mehr.

Jimdos Entwicklung verlief nicht immer reibungslos. 2008 etwa brauchte das Unternehmen zum ersten Mal



Gehört zum Team: Hündin Yuna. Wie jeder bei Jimdo hat sie eine eigene Webseite (<http://western-aussie-yuna.jimdo.com>)



# DER SCOPE IST GESETTELT, C-LEVEL AGREED

Bei ihren Recherchen entdeckten unsere Autoren eine völlig neue Sprache: Startuppisch. Aus den Tweets und Chat-Nachrichten eines Gründers entstand dieser Dialog. In echt!



Statt langfristige Projekte auf weiße Tafeln zu kritzeln, gestaltet das Jimdo-Team Miniaturlandschaften – wie hier einen Fluss mit Booten, Walen und Delfinen. Alle sechs Wochen werden die Fortschritte ausgewertet

Kapital und schloss einen Vertrag mit dem Web-Konzern United Internet, dem unter anderem 1&1 und GMX gehören. 30 Prozent der Anteile erwarben die Investoren damals, doch bereits im Herbst 2009 beendete Jimdo die Zusammenarbeit. „Da sind zwei Kulturen aufeinander geprallt“, sagt Henze heute, „wir wären beinahe daran zerbrochen.“ Der 26. Oktober ist seither als „Jimdependence Day“ in die Firmengeschichte eingegangen.

Diese existentielle Angst, die viele Start-ups zu Beginn verfolgt, sei bei ihnen verschwunden, sagt Henze. Seit der Investition aus den USA können er und seine beiden Mitgründer mehr Geld ins Marketing stecken. Seit dem vergangenen Jahr experimentiert das Unternehmen stärker mit TV-Spots, die es im hauseigenen TV-Studio produziert. Auch Youtube-Webinare entstehen dort.

Henze betont, dass man auch mit Investor unabhängig bleiben wolle. Die drei Gründer halten weiterhin mehr

als 50 Prozent der Firmenanteile. „Wir bauen das Unternehmen immer noch so, wie wir das für richtig halten, und da sind wir relativ kompromisslos“, sagt Henze. Doch auch er weiß, dass der US-Investor in ein paar Jahren seine Anteile wieder verkaufen könnte. Darauf sei das Team aber eingestellt, sagt Henze. „Die Werte, die uns wichtig sind, sehen wir gefestigt, und daran kann auch eine Investmentrunde nichts mehr ändern.“

**Nathalie Bockelt, 21, Mainz:**  
Mit Start-ups ist es wie im echten Leben: Man ist immer nur so alt, wie man sich fühlt.



Und was machst Du so?

Och, ich bootstrappe.

Cool!

Wir sind perpetual beta. Das Commitment der Community hat so die beste Friction. Ansonsten halt bald Angel Investments.

**Ich sehe das positiv. Vom Planning der Action Points bis zur Execution der Milestones in vier Stunden ist schon ziemlich leanes processen, mein Bester!**

Ja, ich war ja auch sechs Monate im Valley. Und die Kern-Idee: Wir verschlanken die Abstimmungswege für die Vendoren. Das ist in 'ner Nutshell der Deal Case. Es ist ein C to B to B / B to B to C Modell. Also ein two-sided market. Ich habe auch eine Case Study dabei, die hoffentlich ein paar Insights liefert.

**Ist klar. Wichtig beim Pitch für euch: Wir sind schon in der Implementation, lange nicht mehr beim MVP. Wir müssen Progress reporten und dann wird der VC auch anspringen. Wobei ich ehrlich sein muss, ist halt first gen, merkst du halt schon.**

Ah, verstehe. Gestern kam die Frage auf, ob ihr schon ready oder noch Early Stage seid. Dann ist das ja auch geklärt.

**Das Commitment ist jetzt bei allen Stakeholdern gelevelt. Und wir haben hier acht Storypoints. Die Geschäftsführung hat auch ihr Go gegeben. Jetzt geht es nur noch ums Closing.**

Klingt spannend. Kannst Du das bitte einmal auf einen Business Canvas malen, und ich mach einen Slot im nächsten Sprint. Das Proposal hab ich als To-do bei mir. Machst du die Customer Evaluation?

**Kein Ding. Und übrigens: Ich hab nach der kurzen Break-Out-Session gestern noch einen Deep Dive performt. Der C-Level hat agreed. Damit ist der Scope erstmal gesettelt.**

Cool. Kannst du die Powerpoint einheitlich machen? Das ist ein Merge aus zwei Pitches. Ich würde das Thema gern möglichst lean behandeln.

**Consider it done. Kannst Du mal asap antworten, wann dir ein Wrap-Up-Termin passt, um die Action Points vom Trip zusammenzufassen? Ich würde halt echt schon mal die ganzen Sachen als idea anlegen.**

Aber das muss schnell gehen. Bei uns machen wir keine Telkos, nur Sync-ups. Ist effektiver.

Genau, nicht zuviel Arbeit reinstecken. Schick mir mal bitte einen Onepager, und ich bring den in die internationale Zirkulation. Ich hab verstanden, dass der Customer asap aktiviert werden muss.

Darf ich noch 'ne Frage zum Business Model stellen?

Ich weiß, worauf Du hinaus willst: 1 Dollar invested in Influencer Marketing returned im Schnitt 6,5 Dollar, wenn man es richtig macht. Man kann also sagen: „We are in the process of nailing it.“ Für den Anfang ist unsere Target Audience aber erstmal Deutsch.

Und was ist denn der Hauptnutzcase?

Naja, alle Customer facen dieselben Probleme. Wir verknüpfen Technologiefrüherkennung mit dem des Handling disruptiver Technologien und transformativer Geschäftsmodellinnovation. Wenn wir jetzt richtig pivotieren, dann wird aus dem Edgecase der Main-Anwendungscase. Und: Sobald wir ein VC bekommen, sind wir für Activate Standalone eligable.

Und was wäre, wenn wir von B2C auf Enterprise pivotieren würden?!

Weiß nicht. Übrigens, hast Du schon die Biografie von Elon Musk gelesen?

TEXT-ZULIEFERUNG: MARCO MAAS

Lazar Backovic, 28, Hamburg, Astrid Csuraji, 38, Lüneburg und Judith Uhlemann, 45, Düsseldorf  
Bei den Dreien stimmt die Chemie. Sie würden – auch ohne zu Scheitern – noch einmal im Team ein Magazin gründen. Für Nacharbeiten empfehlen sie den Coworking-Space in der Hafenkante. Dort gibt's Vitamin B und frischen Skrey.



## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Journalisten-Akademie (JONA)  
der Konrad-Adenauer Stiftung e.V.  
Dr. Marcus Nicolini (Vi.S.d.P.)  
Rathausallee 12  
53757 Sankt Augustin

Telefon: 02241 / 246-0  
E-Mail: [journalisten-akademie@kas.de](mailto:journalisten-akademie@kas.de)  
[www.jonamag.de](http://www.jonamag.de)  
[www.kas.de/jona](http://www.kas.de/jona)

NEU – entdecken machen gründen ist das Ergebnis eines Magazinjournalismus-Seminars der JONA und im März 2016 in Hamburg entstanden.  
NEU gibt es auch als E-Book unter [projekte.jonamag.de/neu-magazin](http://projekte.jonamag.de/neu-magazin)

Chefredaktion: Lazar Backovic, Astrid Csuraji  
Gestaltung: Judith Uhlemann, [www.uhlemann-design.de](http://www.uhlemann-design.de)  
Illustration: Vernice Collet

Redaktion: Mathias Birsens, Nathalie Bockelt, Eva-Maria Böning, Martin Faber, Sarah Heuberger, Elisa von Hof, Luisa Houben, Alexandra Jegers, Katharina-Luise Kittler, Laura Marsch

ISBN: 978-3-95721-196-5

© Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. 2016

