

HINTER-GRÜNDEN: GIER VS. NEUGIER

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erklären wir, dass wir die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt haben. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Pforzheim, 25.01.2023

Pforzheim, 25.01.2023

Diese Arbeit entstand im Rahmen einer Masterthesis an der Hochschule für Gestaltung in Pforzheim

STUDIENGANG

Master in Creative Direction Wintersemester 2022/2023

ABGABETERMIN

16. Januar 2023

THEMA

Hinter-Gründen: Gier vs. Neugier

VERFASSER_INNEN DER ARBEIT

Talitha Wagner Matrikelnr.: 324768

Linus Winkler

Matrikelnr.: 324762

BETREUER

Erster Prüfer: Prof. Dr. Thomas Hensel Zweiter Prüfer: Prof. Thomas Gerlach

ABSTRACT

Wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit der Arbeitswelt der Zukunft gibt es reichlich. Allerdings braucht es auch mutige Menschen, die diese Ansätze mit einer Unternehmensgründung in die Tat umsetzen, um damit die Unternehmenslandschaft aktiv zukunftsfähig zu gestalten. Die Organisationsformen von Unternehmen und das Konzept der Gründung, wie wir sie heute kennen, entstand zu Zeiten der frühen Industrialisierung. Seitdem hat sich einiges geändert, doch Wirtschaftlichkeit, Wachstum und Gewinnoptimierung bleiben unangefochten an der Spitze der Unternehmensziele. Aus dieser Zielsetzung ergeben sich fragwürdige Effekte auf die Gründungskultur, die Motivation der Gründer_innen und die gesellschaftliche Bedeutung von Entrepreneurship.

Menschen mit einem Gründungsvorhaben, sehen sich einem hohen Druck ausgesetzt. Der gesellschaftliche Druck, erfolgreich sein zu müssen, die Angst vor dem Scheitern, die finanziellen Hürden und das Risiko um die eigene Existenzgrundlage bestimmen das Bild der Gründung in der gesellschaftlichen Wahrnehmung. Selbst die Startup-Branche, der ein innovativer Umgang mit der Gründung zugesprochen wird, entspricht häufig diesem Bild.

Viele Menschen hadern mit dieser risikofokussierten Art Gründung zu denken. Es geht sogar soweit, dass Menschen ihr Gründungsvorhaben abbrechen, da sie sich den prophezeiten Risiken nicht gewachsen sehen.

Eine zukunftsfähige Unternehmenslandschaft, braucht mehr Menschen, die unternehmerisch ihren Überzeugungen folgen, die ihre Werte als Maßstab sehen und die sich nicht vonkurzfristigen Gewinnen lenken lassen. Insbesondere soziale, ökologische und kreative Unternehmenskonzepte scheinen aktuell noch schwer mit dem Kapitalismus vereinbar zu sein. Und doch schaffen es immer wieder Menschen, durch kreatives unternehmerisches Handeln, ihre gesamtgesellschaftlich wünschenswerte Vision zu verwirklichen. Diese Menschen gelten als Vorbild für eine Unternehmenslandschaft der Zukunft. Durch das Aufzeigen neuer Möglichkeiten, etablieren sie ein alternatives Verständnis einer Gründung, die deutlich mehr gründungsaffine Menschen anspricht. Je mehr Menschen mit gutem Beispiel vorangehen, desto präsenter wird eine Alternative zum herkömmlichen Bild der Gründung. Das ist die Grundlage eines Wandels der Arbeitswelt und darüber hinaus.

Diese Arbeit hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen für ihre Werte zu sensibilisieren und ihnen anhand von Gedankenansätzen, Praxisbeispielen und gezielt gestellten Fragen, die Angst vor der unternehmerischen Selbstverwirklichung zu nehmen.

INHALT

1	EINLEITUNG Motivation Talitha Motivation Linus Über die Arbeit im Team	14 16 18 20
	MECHANIKEN DES GRÜNDENS Zeitgeschichtliche Einordnung Begrifflichkeiten	22 24 28
3	FORSCHUNG Forschungsdesign und Methodik Auswertung und Umgang mit den Forschungsergebnissen Teilnehmer_innen	32 34 35 36

Was ist die Gier? 40

41 Was ist die Neugier?

GIER 54

Was macht Gründer_innen aus? 56

Warum werden Gründer_innen glorifiziert? 76

In welcher Welt leben wir? 90

Wie sieht das aktuelle 104 Gründungsgeschehen aus?

Warum ist der Leidensdruck das 122 Statussymbol der Gründung?

Warum ist Zeit Geld? 144

Was steckt hinter 150 Hypergrowth und Exit?

Woher kommt der Wert? 160

55 **NEUGIER**

- 57 Was können Gründer_innen von Handwerker_innen lernen?
- 67 Was können Gründer_innen von Designer_innen lernen?
- 75 Was können Gründer_innen vom Kollektiv lernen?
- 91 Wie wird Gründung divers?
- 105 Wie wird Gründung nachhaltig?
- 113 Wie sprechen wir über die Gründung?
- 123 Wie kann man Gründung spielen?
- 133 Wie geht Gründung in Teilzeit?
- 145 Wie geht Slow Startup?
- Warum macht mich die Erfahrung 153 der Gründung interessant für Arbeitgeber_innen?
- 161 Wie kann man als Gründer_in Wertschätzung erzeugen?

FRAGEN-GEBER Welche Fragen sollten sich Gründer_innen stellen?

170

AUSBLICK Persönlicher Ausblick von Talitha 194 Persönlicher Ausblick von Linus 198



ANHANG Interviews Verzeichnis Danksagung

202 204 302

320

1. EINLEITUNG

Die vorliegende Masterthesis des Masterstudiengangs Creative Direction (MACD) ist eine Teamarbeit von Talitha Wagner und Linus Winkler. Talitha Wagner hat an der Hochschule Reutlingen Textildesign studiert. Sie hat mehrere Jahre Berufserfahrung in der Textil- und Stickereibranche gesammelt, bevor sie sich entschied, den MACD zu studieren. Linus Winkler hat eine abgeschlossene Berufsausbildung als Möbelschreiner. Anschließend an eine kurze Zeit als Schreinergeselle, hat er sich für ein Industriedesignstudium an der Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle (Saale) entschieden. Nach einem Jahr Praxisphase in Form diverser Praktika beschloss er ebenfalls mit dem Studium des MACD zu beginnen.

Da das Interesse für Unternehmensgründung und Selbstständigkeit für uns beide initiale Gründe für das Masterstudium waren, werden wir im Verlauf dieser Arbeit diese Themen genauer unter die Lupe nehmen. Ausgehend von den individuellen Motivationen für diese Arbeit, schreiben wir über die Teamarbeit und die damit einhergehenden organisatorisch begründeten Eigenheiten dieser Arbeit. Der Oberpunkt "Mechaniken des Gründens" vermittelt den Lesenden ein grundsätzliches Verständnis, hilft bei der Einordnung der Arbeit, zeigt deren Relevanz und erklärt wichtige Begriffe.

Anschließend werden wir die Einzelheiten unserer Forschung erläutern. Hier gehen wir auf die Methodik, die Teilnehmer_innen und die Auswertung unserer Ergebnisse ein und begründen unser Vorgehen.

Mit dem Kapitel "Gier vs. Neugier" läuten wir den Hauptteil dieser Arbeit ein. Das werden die Lesenden auch an den Besonderheiten der Formatierung dieser Arbeit erkennen. Ab diesem Kapitel werden wir sowohl inhaltlich als auch grafisch das Thema der Gier, dem Thema der Neugier vergleichend gegenüberstellen. Während die Gier den Schwerpunkt der Ist-Zu-

stands-Analyse darstellt, zeigen wir im Teil der Neugier Alternativen aus der Designperspektive auf. Die Lesenden finden während des Hauptteils die Gier auf der linken Seite des Buches und die Neugier auf der rechten Seite. Eine farbliche Unterlegung des Neugier-Teils in Apricot, hilft den Lesenden dabei, den Überblick zu behalten.

Die Essenz unserer Ergebnisse stellt der Fragen-Geber dar. Hier dient eine Sammlung an Fragen, unterteilt in zehn Kategorien, der Orientierung für Menschen mit einem Gründungsinteresse.

Zum Abschluss dieser Arbeit geben wir einen Ausblick für die Zukunft und zeigen Anknüpfungspunkte für unsere Arbeit. Unsere unterschiedlichen Biographien und Blickwinkel ermöglichen uns hier, eine größere Varianz an anschlussfähigen Themen aufzuzeigen.

Wir möchten an dieser Stelle explizit auf den Anhang dieser Arbeit hinweisen. Hier finden die Lesenden unsere Forschung in Form der Transkripte unserer Interviews. Allen, die sich für die Erfahrungen der Gründer_innen interessieren, wünschen wir auch hier viel Freude beim Lesen.

1 EINLEITUNG

1 EINLEITUNG

MOTIVATION VON TALITHA

Zum ersten Mal habe ich mich kurz vor Beginn der Corona-Pandemie ernsthaft mit dem Thema der Gründung auseinandergesetzt. Zu diesem Zeitpunkt befand ich mich in einer Anstellung als Textildesignerin für Stickerei in einem familiengeführten Traditionsunternehmen, das Textilien für die großen Pariser Modehäuser veredelt. Die Arbeit dort hatte meine Leidenschaft für die Stickerei geweckt und ich hatte entdeckt, welche Potentiale diese Technik bietet. Leider war ich aufgrund der Arbeitsatmosphäre und der fehlenden Vision damals sehr unzufrieden in meinem Job. Rückblickend führe ich das darauf zurück. dass ich meine Werte und meinen Purpose dort nicht vertreten sah. Nach diversen Gesprächen mit meinen Vorgesetzten war die logische Schlussfolgerung für mich, einen Jobwechsel anzustreben.

Von verschiedenen Seiten meines Umfelds wurde ich aber immer öfter darauf angesprochen, ob ich mir nicht vorstellen könnte, mir in diesem Bereich eine Selbstständigkeit aufzubauen. Diese euphorischen Zurufe tat ich immer damit ab, dass eine Gründung in meinem Bereich nicht so einfach sei. Die Schwierigkeiten sah ich

damals weniger in finanziellen Belangen oder in der bürokratischen Organisation. Ich befürchtete eher, dass es mir an Kontakten, Durchsetzungsvermögen und Talent für eine Gründung fehlen könnte. Meine Vorstellung einer erfolgreichen Gründung, passte nicht zu dem, was ich mir umzusetzen zutraute. Ich hatte die Option der Selbstständigkeit kategorisch ausgeschlossen, um dem Scheitern keine Chance zu geben. Lange Zeit änderte sich daran auch nichts dadurch, dass mein Umfeld mir Eigenschaften zuschrieb, die einer Selbstständigkeit zuträglich sind. In den mir zugeschriebenen Werten Disziplin, Kompetenz, Verantwortung, Ehrgeiz, Leidenschaft und Kreativität konnte ich mich wohl irgendwie wiederfinden, jedoch waren sie für mich nicht so deutlich mit einer beruflichen Selbstständigkeit verknüpft wie für mein Umfeld. Ein erstes Learning war für mich: Manchmal braucht es eine oder mehrere Personen aus dem persönlichen Umfeld, die einen mit der Nase darauf stoßen.

Während ich Bewerbungen schrieb, suchte ich den Kontakt zu meiner alten Hochschule und schrieb mich dort für einen Entrepreneurship-Kurs ein. Es zeigte sich, dass die Pandemie meine Bewerbungs-Anstrengungen zu einem Dauerlauf werden lies. Also stürzte ich mich auf die Programme meiner alten Hochschule. Ich nahm am Accelerator "Stoff im Kopf" teil, der sich explizit mit textilbezogenen Gründungen befasst. Dadurch entwickelte ich meine Idee immer weiter, auch wenn ich dabei immer das Gefühl hatte, nicht schnell genug zu sein, nicht groß genug zu denken und nicht innovativ genug zu sein. Auch hier änderte wenig daran, dass andere Teilnehmer und Dozenten meine Ideen spannend und relevant fanden. Ich beschloss. meiner Planung mehr Raum zu geben, indem ich mich für den Master in Creative Direction bewarb. Ausgewählt hatte ich den MACD aber, weil ich mir erhoffte, dass er mir auch abgesehen von der Selbstständigkeit neue berufliche Möglichkeiten eröffnen würde. Denn festlegen möchte ich mich bis heute nicht. Selbst das Thema dieser Masterthesis ist erst auf Vorschlag

meines Kommilitonen Linus entstanden. Es hat sich gezeigt, dass das Thema der Gründung mich immer wieder findet und, dass ich aber keine Befriedigung in dem aktuell vorherrschenden Hype um Startups finde. Diese Arbeit nutze ich, um zu überprüfen, inwiefern meine persönliche Wahrnehmung mit dem gesellschaftlichen Bild der Gründung übereinstimmt. Darauf aufbauend, ist es mir ein Anliegen bei dieser Arbeit, das Bild der Gründung zu öffnen und zu zeigen, dass dieses Thema auf die unterschiedlichsten Arten angegangen werden kann.

"Es hat sich gezeigt, dass das Thema der Gründung mich immer wieder findet und, dass ich aber keine Befriedigung in dem aktuell vorherrschenden Hype um Startups finde."

1 EINLEITUNG

1 EINLEITUNG

MOTIVATION VON LINUS

Ist die Selbstständigkeit etwas für mich? Diese Frage stellen sich viele Menschen, die den Wunsch nach mehr Selbstverwirklichung in sich tragen. Ich stelle mir diese Frage immer wieder und bin bislang nicht zu einem Entschluss gekommen. Als Sohn eines selbstständigen Schreinermeisters, konnte ich beobachten, welche Vor- und Nachteile eine Selbstständigkeit mit sich bringt. Vor zwei Jahren war es an der Zeit, mich endlich tiefergehend mit dem Thema zu beschäftigen. Als Möbelschreiner und Industriedesigner habe ich einerseits günstige Voraussetzungen für eine Selbstständigkeit geschaffen, andererseits wuss-

te ich nicht, wie meine Selbstständigkeit aussehen könnte. Mich beschäftigten Fragen wie: Worauf sollte ich Wert legen? Was ist mir wichtig? Wofür möchte ich stehen? Möchte ich eine Botschaft verbreiten? Und ganz vorne mit dabei: Warum braucht die Welt noch mehr Produkte von mir? Der erste Versuch diesem Thema etwas näher zu kommen war die Bewerbung für den Masterstudiengang in Creative Direction (kurz MACD). Nach dem Bachelorabschluss und einer kurzen Praxisphase im Industriedesign suchte ich einen Weg, meine Gedanken zu festigen und mich weiterzubilden, ohne mich allzu weit von meinen ursprünglichen Disziplinen zu entfernen. Der MACD hat uns ausgiebig auf eine Führungsposition vorbereitet. Ein be-

"Mit dieser Arbeit möchte ich Menschen darin bestärken ihren eigenen Überzeugungen zu folgen. Ich will sie dazu ermutigen, sich nicht von anderen Gründer_innen einschüchtern zu lassen, sondern ihr Geschäftsmodell gemäß ihren Vorstellungen, Wünschen und Werten zu gestalten und auszuführen."

18

sonderer Schwerpunkt lag in der methodischen Ausbildung, auf der Selbstreflexion und der Auseinandersetzung mit unserem Purpose. Leider zielte der Studiengang sehr stark auf eine Führungsposition in einer Festanstellung ab, was mich etwas enttäuscht zurücklies. Zwar lassen sich die Studieninhalte auf eine Selbstständigkeit übertragen, trotzdem hätte ich mir einer tiefergehende Auseinandersetzung mit der beruflichen Selbstständigkeit gewünscht. Aus diesem Defizit heraus ist die Motivation gewachsen, die Masterthesis als Chance zu sehen, um mich tiefer mit dem Thema Unternehmensgründung und beruflicher Selbstständigkeit auseinanderzusetzen. Sowohl die Gründungs- als auch die Unternehmenslandschaft präsentierten sich mir als sehr zahlengetrieben und auf geldfokussiert. Besonders mein Bild der deutschen Industrie wurde von einem Gefühl von Unbeweglichkeit und Konservativität dominiert. Die deutsche Startup-Szene hingegen vermitteltet mir immer wieder einen ähnlich unsympathischen, geldund wachstumsgetriebenen Anschein. Das klassische Bild einer Gründung, die mit sehr hohem finanziellem Aufwand, aroßem Risiko und einem ungesunden Arbeitspensum verwirklicht wird, herrscht

Der Austausch mit Talitha zeigte, dass wir beide mit dem klassischen Bild einer Gründung hadern. Unserer Meinung nach erhalten zentrale Aspekte wie Wertschätzung, Sorgfalt und Nachhaltigkeit zu wenig Aufmerksamkeit. Uns stört, dass in der medialen Wahrnehmung nur Unternehmen besprochen werden, die große Gewinne versprechen, wohingegen die, die nicht nach Wachstum und Reichtum streben unbesprochen zurückbleiben. Jeder spricht über wirtschaftliche Kennzahlen aber niemand spricht darüber, für welche Werte eingestanden wird, wie mit Mitarbeitenden umgegangen wird und ob überhaupt eine emotionale Beziehung zum Unternehmen besteht.

Die Erkenntnis, dass im Schatten geldgetriebener Unternehmen ein großes Potential schlummert, was in vielen Fällen ungenutzt bleibt, beschäftigte uns. Mit dieser Arbeit möchte ich Menschen darin bestärken ihren eigenen Überzeugungen zu folgen. Ich will sie dazu ermutigen, sich nicht von anderen Gründer_innen einschüchtern zu lassen, sondern ihr Geschäftsmodell gemäß ihren Vorstellungen, Wünschen und Werten zu gestalten und auszuführen.

Diese Abschlussarbeit soll aus der Designperspektive, alternative Ansätze zum herkömmlichen Bild einer Gründung liefern, für zeitgemäße Fragestellungen sensibilisieren und Menschen als Orientierungshilfe dienen.

1 EINLEITUNG 1 EINLEITUNG

ÜBER DIE ARBEIT IM TEAM

Der Masterstudiengang "Creative Direction" hat es sich zur Aufgabe gemacht, eine neue Generation kreativer Führungskräfte auszubilden, deren Handlungsfelder weit über die reine Formgebung hinaus geht. Ihre Stärken liegen in der Kombination von designspezifischem Knowhow und analysierenden, organisierenden, sowie reflektierenden Fähigkeiten. Dabei setzen sich die Studierenden zuerst mit ihrer eigenen Biographie, den persönlichen Werten und der individuellen Arbeitsweise auseinander. Denn nur wer sich selbst zu reflektieren weiß, kann empathisch und authentisch führen, entwickelt ein starkes Selbstbewusstsein und eine professionelle Haltung.

Verschiedene Seminare, Diskussionsrunden, Projekte mit Kooperationspartnern und das eigenverantwortliche Erarbeiten von Konzepten schulen die Studierenden in der Ausbildung ihrer Persönlichkeit. Die interdisziplinäre Arbeit in der Gruppe ist eine Konstante, die sich durch all diese Formate zieht. Ergebnis dieser Interdisziplinarität ist einerseits die Schulung der offenen und konfliktbewältigenden Kommunikation, andererseits entstehen auf diese Weise vielseitigere und durchdachtere Ergebnisse.

Als überzeugte Verfechter_innen der interdisziplinären Gruppenarbeit, stellten wir uns die Frage weshalb der kollektive Gedanke mit der Masterthesis nicht weiter verfolgt wird. Im Gespräch mit Professor Gerlach zeigte sich, dass eine Masterthesis im Tandem durchaus möglich sei, dieses Angebot allerdings bisher noch nie wahrgenommen wurde. Wir - Talitha Wagner und Linus Winkler - sehen in der Teamarbeit eine konsequente Fortführung des interdisziplinären und kollektiven Ansatzes des Studiengangs, von dessen Mehrwert wir auch während der Thesis profitieren wollen.

Um beide Parteien dieser Arbeit unabhängig voneinander bewerten zu können, sind wir verpflichtet zu kennzeichnen, welches Kapitel, wem zuzuordnen ist. Als Unterscheidungsmerkmal werden wir daher die Textpassagen von Talitha in Blau und die von Linus in Petrol kennzeichnen. Unserer Meinung nach, gibt diese scharfe Trennung der Texte nicht die gemeinschaftliche Arbeitsweise wieder, in der die Arbeit entstanden ist. Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass die Konzeptionierung und Struktur auf uns beide zurückgehen. Jedes Kapitel haben wir gegenseitig redigiert und diskutiert. Des Weiteren ergaben sich Erkenntnisse im Austausch mit unseren Kommiliton_innen, Interviewpartner_innen und unserem persönlichen Umfeld.

2. MECHANIKEN DES GRÜNDENS

2 MECHANIKEN 2 MECHANIKEN

KONDRATIEFF-ZYKLEN

ZEITGESCHICHTLICHE EINORDNUNG

Ein Blick in die Vergangenheit führt zu einem besseren Verständnis für die Gründungslandschaft von heute und morgen. Über die Frage, welche Erkenntnisse wir aus der Vergangenheit für unsere heutige Situation ziehen können, könnte man diverse wissenschaftliche Arbeiten schreiben. In diesem stark verkürzten Einblick in die Geschichte, geht es darum, ein grundsätzliches Verständnis für die vorausgegangenen gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen zu vermitteln.

1926 wies ein russischer Wirtschaftswissenschaftler namens Nikolai Kondratieff nach, dass sich die Wirtschaft über mehrere Jahrhunderte in langwelligen Zyklen entwickelt hat. Allerdings verhinderte Stalin eine Verbreitung dieser Theorie, da sie seiner Meinung nach nicht mit dem Sozialismus vereinbar sei. Einige Jahre später, in den 1930er Jahren, veröffentlichte Joseph Schumpeter seine Theorie der Konjunkturzyklen und berief sich dabei auf Kondratieff. Damit wurde die Theorie der "langen Wellen" bekannt.1

Diese Wirtschaftszyklen haben eine Spanne von 40 bis 60 Jahren. Ihnen liegt immer eine Basisinnovation zu Grunde, die einen Enapass überwindet und so die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung fördert. Im Aufschwung des Zyklus entsteht Wachstum, während im Abschwung Krisen entstehen. Diese Krisen werden erst überwunden, wenn der neue Engpass identifiziert und beseitigt wird. Alle die an der Beseitigung dieses Engpasses beteiligt sind, profitieren maßgeblich während des neuen Zyklus. In der Vergangenheit waren die Initiatoren des Aufschwungs immer Akteure der Wirtschaft, nicht der Politik. Diese Zyklen sind bekannt als Kondratieffzyklen.2

1 vgl. Henke 2015, S. 175.

2 vgl. ebd., S. 177.

3 vgl. ebd., S.177.

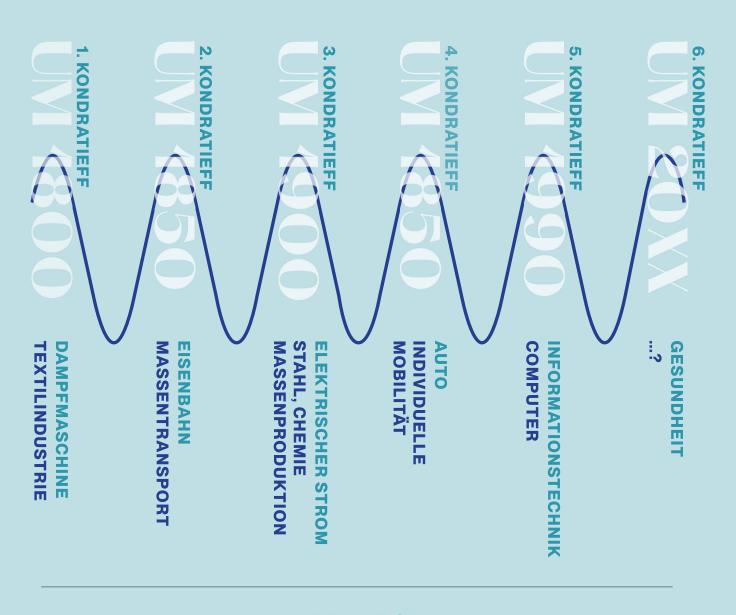


ABBILDUNG 1 KONDRATIEFFZYKLEN³

2 MECHANIKEN

Seit etwa 1780 hat es bereits fünf Zyklen gegeben, die alle von einer Basisinnovation ausgelöst wurden: Begonnen mit der Dampfmaschine, über die Eisenbahn, den elektrischen Strom und das Automobil. Jede Basisinnovation hat dann eine Branche maßgeblich gefördert - die Leitindustrie.⁴ Mit Ende des 20. Jahrhunderts haben wir den fünften Kondratieff, der von der Computer- und Informationstechnik geprägt war, verlassen und den sechsten kurz vor der Jahrtausendwende begonnen

Es ist bis heute noch nicht geklärt, welche Basisinnovation dem sechsten Kondratieffzyklus zu Grunde liegt. In den vorausgegangenen Zyklen haben technologische Innovationen diese Perioden bestimmt. Auch für den sechsten Kondratieff sind bereits mögliche Basistechnologien, wie etwa Biotechnologie, Nanotechnologie, Robotik, Kernfusionsenergie, Technologie der Ressourceneffizienz und regenerative Energien, mobiles Internet, Cloud-Computing und Internet der Dinge im Gespräch.⁵ Viel diskutiert wird auch die Idee. "Gesundheit" als Basisinnovation anzusehen. Dabei werden physische, seelische, geistige, soziale und ökologische Aspekte der Gesundheit zugeschrieben - auch als "psychosoziale Gesundheit und Kompetenz"6 bekannt. Mit inbegriffen sind ein stabiles Selbstwertgefühl, Gesundheitswissen und -versorgung, die Fähigkeit zu sozialen Beziehungen. Informationsflüsse im- und zwischen Menschen, eine intakte Umwelt. eine sinnvolle Arbeit sowie gesunde Arbeitsbedingungen.⁷ Die tatsächliche Basistechnologie werden

wir erst erkennen, wenn wir den aktuel-

len Engpass identifiziert haben. Denn wir

befinden uns aktuell noch in der Krise - im Tal zwischen den beiden Zyklen. Erst wenn ein Mangel erkannt wird und er behoben werden kann, steigt die Kurve wieder und die Krise ist bewältigt. Es stellt sich also die Frage: Was ist der aktuelle Engpass? Ania Henke stellt in ihrem Buch "Wachstum in gesättigten Märkten" die Hypothese auf, dass heute der wesentliche Engpass darin bestehe, mit der menschlichen Ressource umzugehen. Dabei gehe es darum Informationen nutzbar zu machen, Lösungen für die heute dringlichen Fragen zu finden, Technologien zu entwickeln, nachhaltiges Wachstum zu gestalten, zu lernen, gesund zu sein und gesund zu bleiben. Ihrer Meinung nach sei die Grundlage dafür immer unsere innere Haltung. Die innere Haltung bestimme wie wir mit Herausforderungen umgehen, wie wir in Beziehung mit uns selbst und unserem Umfeld stehen und ob wir erfolgreich seien oder nicht.8 Diese innere Haltung müsse gemanagt werden, schreibt sie im weiteren Verlauf. Sie fordert, mehr zu agieren statt ständig nur zu reagieren. Denn eine Weiterentwicklung der Führung auf Basis des Managements der inneren Haltung verspreche mehr Vorausschau und damit mehr Möglichkeiten für das aktive Gestalten und Vermeiden von Problemen.⁹ Also hin zum proaktiven Gestalten der eigenen Überzeugungen.

4 vgl. Henke 2015, S. 176.

5 vgl. ebd., S. 178.

6 ebd., S. 178.

7 vgl. ebd., S. 178.

8 vgl. ebd., S. 179.

9 vgl. ebd., S. 182.

iden Zyklen. Erst wenn
vird und er behoben
die Kurve wieder und
t. Es stellt sich also die
ktuelle Engpass? Anja
Buch "Wachstum in

Auch das Zukunftsinstitut stützt die These, dass es eines Managements der inneren Haltung bedarf. In der Studie "Neugier Management - Treibstoff für Innovationen" wird die Rolle der inneren Haltung in Form der Neugier behandelt. Die Bereitschaft, Veränderungen positiv zu akzeptieren und zu adaptieren wird immer wichtiger. Die Menschheit und auch die Unternehmenslandschaft müssen resilienter werden. Sie argumentieren, dass das Gehirn, wenn Menschen neugierig seien, mit Hypothesen, Erwartungen und Vorahnungen arbeite, was wiederum mit neuen Ideen korrespondiere. Diese mentale Haltung könne trainiert werden. Das sei relevant. da Neugier unseren Verstand vorbereite. Dieser vorbereitete Verstand sei nötig, damit wir Menschen Chancen und Ideen erkennen, wenn sie sich uns zeigen. 10 Das Ergreifen der richtigen Chance im richtigen Moment kann erfolgsentscheidend sein, weshalb sogar von der Neugier, die im Unternehmen herrscht, direkt auf die Erfolgschancen geschlossen werden könne.¹¹

2 MECHANIKEN

Es ist also entscheidend, mit offenen Augen durchs Leben zu gehen, keine Angst vor Veränderungen zu haben und darauf gefasst zu sein gute Gelegenheiten für sich zu nutzen. Die innere Haltung - unsere Neugier - leitet uns auf der Suche nach dem Engpass.

Weil die Neugier dabei eine entscheidende Rolle spielt, steht sie in dieser Arbeit für eine neue Denkweise. Ihr widmen wir im weiteren Verlauf einen eigenes Kapitel, in dem wir Ansätze für das Management der inneren Haltung anbieten.

10 vgl. Naughton und Steinle 2014, S. 50. **11** vgl. ebd., S. 48.

2 MECHANIKEN

BEGRIFFLICHKEITEN

Jedes Gründungsvorhaben beginnt mit Menschen, die eine Idee haben. Diese Idee ist ein Ausgangspunkt, von dem aus systematisch weitergedacht, kombiniert und innoviert werden kann. 12 Setzen diese Personen ihre Geschäftsidee in die Praxis um, nennen wir sie im Volksmund Gründer innen, Unternehmer innen oder Entrepreneure. Das Feld, in dem sie sich bewegen, ist dementsprechend die Gründung, das Unternehmertum oder das Entrepreneurship. Auch wenn es auf den ersten Blick so scheint, als könnten diese Begriffe synonym verwendet werden, sieht das Fachvokabular eine eindeutige Trennung zwischen diesen Bezeichnungen.

Als Gründer_innen gelten alle Menschen die zum aktuellen Zeitpunkt ein Unternehmen gründen oder in der Vergangenheit gegründet haben. Die Differenzierung zwischen Unternehmertum und Entrepreneurship ist weniger offensichtlich. Das Unternehmertum zeichnet sich durch risikoaffine Personen aus, die günstige Gelegenheiten nutzen, um an bestimmten Märkten nach Angebot und Nachfrage zu agieren.¹³

Entrepreneure sind nach der Definition von Joseph Schumpeter Innovator_innen, die durch ihre kreative Leistung das Marktgleichgewicht stören und so einen Wandel der Volkswirtschaften vorantreiben.¹⁴ Der Begriff Entrepreneur stammt von dem französischen Wort "entreprendre" ab und meint, etwas zu unternehmen, etwas in die eigenen Hände zu nehmen.¹⁵ Die deutsche Sprache besitzt keinen Begriff, der dieses Berufsfeld so prägnant beschreibt, wie die Bezeichnung des Entrepreneurships - au-Berdem ist sie international gebräuchlich.¹⁶ Der Autor. Hochschullehrer und Unternehmensgründer Günter Faltin betont in diesem Zusammenhang noch die Trennung des Entrepreneurships von der business administration. Während sich business administration auf die organisatorischen und verwaltenden Unternehmensaufgaben bezieht, sind mit dem Begriff "Entrepreneurship" die kreativen, innovativen Teile einer Gründung gemeint.¹⁷

12 vgl. Faltin 2016, S. 47.

13 vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 5.

14 vgl. ebd., S. 6.

15 vgl. ebd., S. 5.

16 vgl. Faltin 2016, S. 96f.

17 vgl. ebd., S. 53.

2 MECHANIKEN

Bei den Neugründungen wird zwischen

18 vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 2.

19 vgl. Dörner et al. 2021, S. 24.

20 vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 2.

21 vgl. Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 68.

der Existenzgründung und der Gründung eines Startups unterschieden. Eine Existenzgründung meint den Start kleiner oder mittlerer Unternehmen, die oft als KMU abgekürzt werden. KMU definieren sich als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden, die eine persönliche Unternehmensleitung, ein enges Produktspektrum haben und außerdem auch individualisierte Leistungen anbieten.¹⁸ Die Unternehmensberatung McKinsey definiert Startups hingegen als junge Firmen, die bereits eine Finanzierungsrunde mit professionellen Investoren abgeschlossen haben. Außerdem sollte es sich um ein Business Modell handeln, das entweder technologisch innovativ ist oder vorher nicht dagewesene Kundenwünsche befriedigt. Startups streben ein hohes Unternehmenswachstum an und entwickeln deswegen ein skalierbares Produkt oder eine skalierbare Dienstleistung.¹⁹ Allerdings unterscheiden sich die Definitionen des Startups in nicht zu vernachlässigenden Nuancen. So sehen einige Definitionen eine zeitliche Begrenzung des Startup-Begriffs vor. Meist ist hierbei die Rede von drei²⁰ bis zehn²¹ Jahren. Au-Berdem ist nicht eindeutig geklärt, ob der Startup-Status an eine Fremdfinanzierung gebunden ist oder nicht.

2 MECHANIKEN

Das Thema Finanzierung von Startups ist

ein komplexes und weitreichendes Feld.

Die zahlreichen Möglichkeiten an Kapital

zu gelangen, werden wir in dieser Arbeit

nicht im Detail erläutern. Wir unterschei-

den grob zwei Herangehensweisen bei

Fremd- und die Eigenfinanzierung. Ist das

Unternehmenswachstum eigenfinanziert,

so spricht man von "Bootstrapping". Hier

ist es essentiell, dass das Unternehmen

aus dem eigenen Cashflow heraus sein

Wachstum zu finanzieren.²² Allerdings

haben nur Wenige die Mittel für diese

Finanzierungsmöglichkeit. Gerade bei

Startups geschieht die Produktentwicklung

vor der Markteinführung, ohne ein bereits

bestehendes Geschäft und somit auch

Daher sind Startups besonders häufig

ohne einen selbst generierten Cashflow.

auf eine Fremdfinanzierung angewiesen.

Seit einigen Jahren ist das Crowdfunding

dafür ein beliebtes Mittel. Dabei wird das

Vorhaben auf einer Internetplattform wie

beispielsweise "Kickstarter" veröffentlicht,

damit sich potentielle Unterstützer_innen

darüber informieren können. Im weiteren

Vorhaben glaubt, in es investieren. Beson-

ders häufig wird dabei der Anreiz genutzt,

Verlauf kann jeder Mensch, der an das

möglichst schnell profitabel wird, um dann

der Finanzierung einer Gründung: Die

ein neues Produkt vorab zum Kauf anzubieten. Die Einnahmen durch den Verkauf des noch nicht existierenden Produkts. finanzieren die Entwicklung und Fertigung. Wird das vorab bestimmte Finanzierungsziel erreicht, wird das Vorhaben umgesetzt. Wird es nicht erreicht, gehen die, die in das Vorhaben investiert haben leer aus.²³ Das Crowdfunding bildet einen Zwischenschritt vom Bootstrapping zur Fremdfinanzierung durch Risikokapitalgeber. Sehr viele Menschen investieren kleine Beträge und tragen somit auch nur ein vergleichsweise geringes Risiko. Bei einer Venture Capital Finanzierung investieren einige Wenige, große Beträge und tragen somit auch ein größeres Risiko. Venture Capital Finanzierung ist eine Form der Fremdfinanzierung, bei der spezialisierte Firmen mit hohen Beträgen in junge Startups investieren. Mit dem Risikokapital gehen Unterstützungsleistungen, Mitsprache- und Kontrollrechte einher.²⁴ Die Venture Capitalists (VCs) sind damit prozentual an dem Unternehmen beteiligt und verdienen ihr Geld durch den Verkauf ihrer Anteile beim Exit.

22 vgl. Goldner und Jankowiak 2022.

23 vgl. Kickstarter.com.

24 vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 222f.

Die Exit-Strategie beschreibt den Plan von Unternehmer_innen und Investor_innen, das Unternehmen gewinnbringend in andere Hände zu übergeben, ohne dabei dem Wert und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu schaden.²⁵ Üblicherweise findet der Exit zu einem günstigen Zeitpunkt nach bestimmten Skalierungsphasen statt, in denen der Unternehmenswert möglichst hoch geschätzt wird.

Wenn ein Startup bereits nachhaltig wirtschaftlich agiert und sich auf ein schnelles und effektives Wachstum fokussiert, ist es ein Scaleup. Sowohl Startup, als auch Scaleup definieren zwei unterschiedliche Phasen im Unternehmenswachstum.²⁶ Da wir uns in dieser Arbeit kritisch mit der Phase des Scaleups auseinandersetzen wollen, haben wir eine Wortschöpfung kreiert, die den Gegenpol zum Scaleup darstellen soll: Das Valueup. Dabei liegt der Schwerpunkt nicht auf schnellstmöglichem Wachstum, sondern darauf, Effektivität, Unternehmensgröße und Erträge zu steigern, indem die Gründer innen unternehmenseigene Werte definieren, allen Stakeholdern und allen Ressourcen Wertschätzung entgegenbringen und ihr Geschäftsmodell an einem Purpose ausrichten.

25 vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 344. **26** vgl. Novak 2020.

MECHANIKEN

2

3. FORSCHUNG

Bereits während der Phasen der Themenfindung und der Vorbereitung auf die Thesis, konnten wir feststellen, dass das Thema der Gründung sehr praxisnah und in der Gesellschaft verankert ist. Daher scheint es uns logisch, diese Arbeit nicht nur mithilfe wissenschaftlicher Literatur zu erarbeiten, sondern auch aktiv zu forschen. Unsere Forschung teilen wir in zwei Gebiete auf.

Zunächst möchten wir den Ist-Zustand analysieren und das gesellschaftliche Bild der Gründung erforschen: Welche Aspekte der Gründungskultur können kritisch hinterfragt werden? Wie gilt die Gründung gesellschaftlich? Erleben wir einen Wechsel im allgemeinen Verständnis von Gründung? Wann ist eine Gründung "erfolgreich"? Wer beurteilt das? Darüber hinaus möchten wir die Gründer_innenfigur und ihre Motivation genauer in den Blick nehmen: Welche Motivation steckt hinter einer Gründung? Welche Rolle spielt die Wertschätzung beim Gründen?

Um im Anschluss Vorschläge für einen neuen Umgang mit dem Thema Gründung machen zu können, konzentrieren wir uns abschließend auf Fragen der aktiven Gestaltung: Wie kann man das Bild der Gründung öffnen? Wie können wir die Gründungskultur einladender gestalten? Wer kann ein Vorbild für Gründer_innen sein? Warum macht mich die Erfahrung der Gründung interessant für die Industrie? Wie kann man Gründung vielseitiger machen/darstellen?

3

FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK

Da unsere Forschungsfragen stark ineinandergreifen und komplexe Sinnzusammenhänge eine Rolle spielen, haben wir uns für den Bereich der qualitativen Forschung entschieden.²⁷ Des Weiteren sehen wir in dieser Form der Datenerhebung die Chance intuitiv zu arbeiten und auf bisher verborgene Details zu stoßen, denn "[d]as Interesse für qualitative Forschung entzündet sich oft an der Neugier in Bezug auf konkrete Phänomene und Beobachtungen"²⁸.

In Gesprächen mit unserem persönlichen Umfeld stellte sich heraus, dass fast alle Menschen eine Meinung zu diesem Thema haben, damit aber teilweise sehr unterschiedliche Bilder verknüpfen. Neben den vielen informellen Gesprächen in unserem privaten Umfeld, die, dem kollektiven Gedanken folgend, mit Sicherheit unsere Arbeit bewusst oder unbewusst beeinflusst haben, haben wir uns auf die Suche nach Interviewpartner innen gemacht. Fündig geworden sind wir in unseren persönlichen Netzwerken und über Empfehlungen. Da wir spezielle Anforderungen an unsere Interviewteilnehmer innen bezüglich ihrer Gründungserfahrung oder -affinität stellten, ordnen wir unsere Forschung als

Expert inneninterview ein.²⁹ Bei der Auswahl der Interviewpartner innen war uns wichtig, sowohl Gestalter innen, als auch Nicht-Gestalter innen vertreten zu sehen. Auch das Geschlecht und das Alter betreffend, haben wir versucht auf Diversität zu achten. Die Unternehmen unserer Gründer innen sollten sich in unterschiedlichen Phasen befinden: Manche frisch gegründet, andere bereits etabliert, wieder andere gerade in der Umgestaltung. Wir haben auch mit Menschen gesprochen, deren Gründungsvorhaben bereits der Vergangenheit angehört. Im Verlauf der ersten Interviews mit Gründer innen stellten wir zudem fest, dass es auch von Interesse ist, mit Menschen zu sprechen, die noch vor dem Schritt der Gründung stehen und den Sprung in die Selbstständigkeit noch nicht gewagt haben. Die Unternehmen unserer Interviewpartner innen verteilen sich über die unterschiedlichsten Branchen und auch die Modelle, in denen die Gründer innen ihrer Selbstständigkeit nachgehen, variieren. Im Kapitel "Teilnehmer innen" geben wir eine kurze Übersicht über unsere Interviewpartner innen, deren Lebensläufe und Unternehmen.

27 vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2022, S. 127f. **28** ebd., S. 125.

29 vgl. Helfferich 2022, S. 876f., 2022, S. 887.

Da die meisten Anknüpfungspunkte des Gründungsthemas, wie beispielsweise die Motivation oder die Persönlichkeit, sehr individuell sind, haben wir uns für eine qualitative Forschung, inform von Leitfadeninterviews³⁰, entschieden, um auf die einzelnen Geschichten der Interviewpartner innen einzugehen. Dazu haben wir zunächst einen Fragebogen entwickelt, den wir zum einen vor dem Interview auf den Lebenslauf der Teilnehmer innen anpassten. Zum anderen ließen wir uns auch vom Gespräch leiten und hakten an den Punkten nach, die wir für besonders interessant, andersartig oder inspirierend hielten. Die Interviews führten wir über einen Zeitraum von etwa einem Monat über das online Kommunikationstool Microsoft Teams. Trotz der Distanz zu unseren Gesprächspartner innen, war es uns wichtig, ein gegenseitiges Bild des anderen zu haben, um eine vertraute, lockere und entspannte Atmosphäre zu schaffen. Die Gespräche waren auf bis zu eineinhalb Stunden ausgelegt, um sicher zu stellen, dass, dem Zeitdruck geschuldet, wichtige Details nicht verborgen blieben. Die Interviews haben wir mithilfe der Diktierfunktion von Word und einer mitgeschnittenen Audiodatei transkribiert.

AUSWERTUNG UND UMGANG MIT DEN FORSCHUNGSERGEBNISSEN

Im Anschluss an die Transkribierung der Interviews haben wir diese vergleichend gelesen und uns die wichtigsten Aussagen markiert. Mit diesen Zitaten belegen wir die Erkenntnisse, die wir aus unserer Literaturrecherche ziehen konnten. Dabei verwenden wir zumeist wörtliche Zitate, um den Wortlaut und die Bedeutung der Aussagen unserer Interviewpartner möglichst nicht zu verfälschen.

30 vgl. Helfferich 2022, S. 881, 2022, S. 876.

TEILNEHMER_INNEN

KATJA WAGNER (TURNS)

Interview geführt am 24.10.2022

Katja Wagner hat 2020 ein Label für recyclingfähige Sneaker gegründet. Gemeinsam mit ihrer Mit-Gründerin Angelique Thummerer baut sie das Vorhaben gerade um. Mit dem Innovationsprojekt [re]made in germany versucht TURNS den textilen Kreislauf zu schließen und Kleidung aus einem Altkleider-Garn auf den Markt zu bringen. Katja ist zudem zweifache Mutter und lebt und arbeitet im mittelfränkischen Ansbach.

MARCO DI GIACOMO (ABERTAUSEND)

Interview geführt am 25.10.2022

Marco Di Giacomo ist ausgebildeter Fotograf, studierter Kommunikationsdesigner und Alumnus des MACD. Bereits während des Bachelorstudiums sammelte er erste Erfahrungen als selbstständiger Kommunikationsdesigner. Mit Abschluss des Masters beschloss er, gemeinsam mit einer Kommilitonin, ein Büro zur Innovationsberatung zu gründen - die Abertausend GbR mit Sitz in Stuttgart. Mit Ausbruch der Corona-Pandemie im Jahr 2020 sahen sich die beiden Gründer innen, nach fünf erfolgreichen Jahren, leider gezwungen, ihr Unternehmen zu schließen. Inzwischen arbeitet Marco als Innovationsexperte und Gründungscoach an der Hochschule für Technik in Stuttgart.

JULIA AUERBACH (PURPOSEFUL WORK)

Interview geführt am 27.10.2022

Julia Auerbach ist studierte Kommunikationsdesignerin und Alumna des MACD. In mehreren Jahren der Festanstellung, hat sie nebenbei eine Ausbildung zum Coach gemacht. Ihre Selbstständigkeit als "Coach für eine sinnstiftende Arbeitswelt" führt sie aktuell noch neben einer halben Stelle aus, mit dem Ziel eines Tages gänzlich selbstständig arbeiten zu können.

JOKE EDEN (DONNERBLITZ DESIGN)

Interview geführt am 02.11.2022

Joke Eden ist einer der beiden Gründer von Donnerblitz Design in Münster. Joke ist ausgebildeter Tischler und studierter Architekt. Schon während des Studiums hat er, gemeinsam mit einem Freund, angefangen Tische zu entwerfen und zu verkaufen. Nach dem Abschluss führten sie die Selbstständigkeit weiter fort und entwickelten die Firma zu einem Designbüro für Produkt- und Interiordesign. Donnerblitz Design steht für Regionalität im Raum Münster und Umgebung.

DR. STEFANIE TURBER (COMFYLIGHT)

Interview geführt am 03.11.2022

Dr. Stefanie Turber ist Absolventin eines Masters in Economics and Business Administration, außerdem hat sie einen Doktortitel im Bereich Technology and Business Innovation. Stefanie hat ihre Dissertation für die Gründung von Comfylight pausiert. Das Startup war als früher Akteur im Bereich Smart Home geplant. Leider musste das Unternehmen kurz vor Marktstart liquidiert werden.

JULIA GACS (GREEN VISION SOLUTIONS)

Interview geführt am 08.11.2022

Julia Gacs ist studierte Kommunikationsdesignerin und Alumna des MACD. An der Gründung der Green Vision Solutions GmbH ist sie indirekt beteiligt, da sie ein frühes Mitglied der Unternehmensleitung ist und das Unternehmen so maßgeblich mitgestaltet.

ANNA DIERMEIER (ZURÜCK ZERO WASTE SHOP & STUDIO)

Interview geführt am 11.11.2022

Anna Diermeier ist Gründerin des ZU-RÜCK Zero Waste Shops & Studio.
Gegründet mit dem Ziel Produkte aus ausrangierter Hotelwäsche herzustellen, arbeitet sie heute mit ihrem Studio Upcycling-Konzepte für andere Unternehmen aus. Sie hat die Firma während ihrer Elternzeit gegründet und führt sie neben ihrer Teilzeit-Festanstellung aus.

LUCA JORDT

Interview geführt am 19.11.2022
Luca Jordt ist studierter Kommunikationsdesigner und Student des MACD in Pforzheim. Er hat eine Zusatzbildung im Bereich Audio Engineering absolviert und beschäftigt sich in seiner Freizeit viel mit der Musikproduktion. Luca kommt in Gedanken immer wieder auf die Möglichkeit einer Selbstständigkeit zurück, hat aber dahingehend bisher noch nichts unternommen.

JOHANNES PREUN

Interview geführt am 21.11.2022

Johannes Preun ist gestaltungstechnischer Assistent, studierter Industriedesigner und Absolvent des Masterstudiengangs für Strategic Design in Schwäbisch Gmünd. Aktuell arbeitet er als Industriedesigner in einer Festanstellung, wobei ihn eine Gründung immer wieder umtreibt. Bisher konnte er sich nicht zu einer Gründung durchringen.

SUSANNE SCHMID

Interview geführt am 25.11.2022

Susanne Schmid hat einen Bachelor in Modedesign und einen Master in Textildesign absolviert. Nach den ersten Praxiserfahrungen in der Branche, hatte sie während der Corona-Pandemie Schwierigkeiten damit, eine geeignete Anstellung zu finden. Daher hat sie der Branche vorerst den Rücken gekehrt, sucht aber nach einer Möglichkeit, ihren Interessen und ihrer Leidenschaft in anderer Form zu folgen.

IN DIESEM KAPITEL WERDEN DIE BEGRIFFE DER GIER UND DER NEUGIER UNTERSUCHT. IM WEITEREN VERLAUF IST DIE GIER AUF DER LINKEN SEITE ZU FINDEN - DIE NEUGIER AUF DER RECHTEN SEITE.

40

WAS IST DIE GIER?

Der Duden definiert die Gier als "auf Genuss und Befriedigung, Besitz und Erfüllung von Wünschen gerichtetes, heftiges, maßloses Verlangen; ungezügelte Begierde".31 In dieser Beschreibung schwingt etwas Animalisches, sehr Impulsives mit. Verstand spielt hier keine Rolle. Eng verknüpft mit der Gier ist die Habgier, die sich eher auf Materielles bezieht: "von anderen als unangenehm und abstoßend empfundenes, rücksichtsloses Streben nach Besitz oder Vermehrung des Besitzes".32 Was sich bei beiden Definitionen zeigt, ist, dass wir mit Gier in erster Linie egoistisches und unsoziales Verhalten verbinden. Doch worauf sind wir gierig? Auf Geld, Wohlstand, Erfolg, Wachstum und noch so vieles mehr? Die Gier gilt in unserem derzeitigen Wirtschaftssystem als wichtigster Treiber für Wachstum. Deshalb schauen wir uns im Folgenden an, wo dieses Gefühl herkommt, ob es uns angeboren ist und ob es vielleicht auch positive Seiten zu finden gibt.

4 GIER VS. NEUGIER

WAS IST DIE NEUGIER?

Die Gier hat einen entscheidenden Beitrag in der Entwicklung des Wohlstands in Deutschland geleistet. Sie war, und ist teilweise immer noch. Treiber für ein wirtschaftliches Engagement, was zeitweise auch die Bedürfnisse der Gesellschaft gestillt hat. Beispielsweise waren in der deutschen Nachkriegsgesellschaft die Arbeitsplätze gefragt und auch dringend benötigt. Das deutsche Wirtschaftswunder ließ unzählige Unternehmen entstehen, die durch die große Nachfrage sehr schnell heranwuchsen. Was wir heute rückblickend in seiner Ausgestaltung als Bereicherung auf Kosten anderer beschreiben würden, war damals der angestrebte Zustand der Arbeiterklasse. Doch die gesellschaftlichen Zustände in Deutschland haben sich in vielerlei Hinsicht zum Positiven verändert. Wir sind insgesamt wohlhabender, selbstbestimmter und aufgeklärter. Das steht in Wechselwirkung mit unserem Grad an Bildung und mit unseren beruflichen Zielen. Das bedeutet, dass sich unsere Gesellschaft insgesamt weiterentwickelt hat, der Treiber (die Gier) aber nicht dementsprechend mitgewachsen ist. Eindeutig zu beobachten ist das beim Umgang großer Unternehmen, vermeintlich innovativer Startups oder der Politik, mit Themen wie dem globalen Klimawandel. Von Gier Getriebene sind nicht dazu in der Lage, mit Herausforderungen umzugehen, die nicht in Zahlen erfassbar sind und die ihnen keinen wirtschaftlichen Mehrwert liefern. Da aber davon auszugehen ist, dass wir zukünftig vermehrt vor solchen Herausforderungen stehen werden, brauchen wir einen neuen Treiber. Eine neue Motivation. Eine neue Gier. Die Neu - Gier.

Lange Zeiten war die Eigenschaft Neugierig zu sein äußerst negativ konnotiert. Unaufmerksamkeit, und Laxheit waren hingegen die Eigenschaften, die sich Menschen lieber zuschreiben ließen.⁵¹ Selbst Aristoteles schreibt darüber, wie moralisch Fragwürdig er die Neugier einstuft, da sie den Wunsch verkörpere, Dinge zu erfahren, die nicht für fremde Ohren bestimmt wären.⁵² Auch die Definition des Duden deckt sich mit dem eher negativen Verständnis dieser Eigenschaft: "Beherrschtsein von dem Wunsch, etwas Bestimmtes zu erfahren, in Angelegenheiten, Bereiche einzudringen, die besonders andere Menschen und deren Privatleben o. Ä. betreffen".53

Und doch sorgt die Neugier dafür, dass wir uns stetig weiterentwickeln, neue Dinge erforschen und weiter dazulernen. Ihr haben wir es zu verdanken, dass die Menschheit so lange experimentiert hat bis sie das Feuer, die Tiefsee und das Fliegen für sich entdeckt haben.⁵⁴ Die Wissenschaft unterscheidet an dieser Stelle zwischen der eher negativ besetzten, sozialen Neugier und der "epistemischen Neugier".

51 vgl. Naughton und Steinle 2014, S. 35.

52 vgl. ebd., S. 35.

41

53 Dudenredaktion, 2018.

54 vgl. Naughton und Steinle 2014, S. 4.

³¹ Dudenredaktion, 2018.

³² Dudenredaktion, 2018.

Die Gier taucht auf, wenn wir mit anderen Subjekten in den Austausch treten. Sie entsteht aus dem Vergleich und im Austausch mit anderen. Deshalb beginnen wir dort in der Geschichte, wo sich der homo sapiens zum homo oeconomicus entwickelt hat. Der Paläoökonom Haim Ofek fand erste Hinweise auf Tauschbeziehungen zwischen Menschen vor 1.8 Millionen Jahren. 130 000 Jahre vor unserer Zeit häufen sich diese Hinweise auf den Austausch von Rohmaterialien. man kann bereits von Handelsnetzwerken sprechen. Mit der vermehrten Ausübung von Landwirtschaft, wurde der Handel von Waren und Nahrung überlebenswichtig. Doch der Übergang in die Landwirtschaft hatte noch andere Konsequenzen für die menschliche Persönlichkeit: Dadurch, dass wir näher zusammenrücken mussten, wurden wir sozialer und umgänglicher. Im menschlichen Erbaut finden sich Mutationen der Serotonin-Gene, die auch bei Hunden zu finden sind. Diese Mutationen machen uns weniger aggressiv.33 Haben wir damals ein wenig unserer animalischen Gier abgelegt?

Für Aristoteles war die Habgier eng verwandt mit dem Geiz. Beide Eigenschaften kritisierte er, da sie der Mäßigung als höchster Tugend entgegenstehen.³⁴ Hier finden wir also das Gegenteil zur Gier, die Genügsamkeit. Für Aristoteles ist die Gier moralisch fragwürdig, weil sie zu einem Verstoß gegen die Gerechtigkeit führt, da der Gierige seinen Besitz über das faire Maß hinaus vergrößern möchte. Zudem bekommt das Mehr an Besitz dem Gierigen nicht.³⁵ Die Gier hat also nicht nur negative Folgen für den, nach dessen Besitz getrachtet wird, sondern auch für den Gierigen selbst.

33 vgl. Karberg 2011.34 vgl. Aanderud 2013, S. 64.

35 vgl. ebd., S. 64.

42

4 GIER VS. NEUGIER

Die epistemische Neugier richtet sich darauf, Informationen zu generieren, Probleme zu lösen und so langfristig dem Organismus einen Mehrwert zu liefern. Dieser Begriff ist eindeutig von der sozialen Neugier, einem generellen, nicht zielgerichteten Neugierig-Sein abzugrenzen. 155 Im weiteren Verlauf dieser Arbeit ist mit dem Begriff der "Neugier" die epistemische Neugier gemeint.

Die Neugier ist gerade für Gründer innen eine wichtige Eigenschaft, die es zu fördern gilt. Neugierig zu sein heißt in diesem Zusammenhang, aufmerksam und offen für neues zu sein und Dinge kritisch zu hinterfragen. Allerdings scheint es. als wäre das Bewusstsein dafür nicht ausreichend vorhanden, denn die Unternehmensgründung ist nicht up to date. Günter Faltin schreibt in seinem Buch "Kopf schlägt Kapital" darüber, welche Möglichkeiten das moderne Entrepreneurship bietet und dass wir uns von den klassischen Mechanismen lösen und unsere eigenen Wege einschlagen sollten. Insbesondere weil die Mechaniken unserer Gründungskultur ihre Wurzeln in den Anfängen der industriellen Revolution haben, sich seitdem immer weiterentwickelt haben aber nie unabhängig davon reflektiert wurden.⁵⁶ Damit ist unter Anderem gemeint, dass Entscheidungen während der Gründung und der späteren Unternehmensleitung auf Basis wirtschaftlicher Kennzahlen getroffen werden. So ergibt es sich beispielsweise, dass es üblich ist, für einen Kredit bei der Bank einen Businessplan vorzulegen, anhand dessen die Bank das Risiko für das Vorhaben abschätzen kann. Ohne Businessplan

kein Kredit. Dabei wird die Sinnhaftigkeit eines Businessplans im Hinblick auf das unternehmerische Vorhaben selten berücksichtigt. Denn eines ist klar: So sinnvoll ein Businessplan im Zusammenhang mit klassischen Unternehmensmodellen auch sein kann, so sinnfrei kann er beispielsweise in kreativen und sozialen Kontexten sein, bei denen sich das Produkt nicht klar beziffern lässt. Auch Günter Faltin ist der Meinung, dass man nicht nur aus Richtung der Betriebswirtschaftslehre an das Entrepreneurship ran treten solle, sondern dass es nötig sei den Begriff des Entrepreneurs breiter zu verstehen.⁵⁷ Es ist unbedingt notwendig, neuen Wegen eine Chance zu geben. Alternativen auszukundschaften und ein Bewusstsein dafür zu schaffen. dass es mehrere Wege zum Ziel gibt und dass neue Herausforderungen neue Herangehensweisen brauchen. Demnach ist es gut zu beobachten, dass das Thema Innovation in den letzten Jahren immer weiter an Relevanz gewonnen hat.58 Innovation bedeutet im Unternehmenskontext. neuartige Prozesse, Denkweisen und Produkte zu etablieren. Das Verständnis um die Notwendigkeit einer Veränderung ist die Grundlage für ein zukunftsweisendes Handeln und der Bereitschaft etwas zu verändern. Der Innovation einen höheren Stellenwert zu geben, ist der erste Schritt hin zu einer moderneren, zeitgemäßen und resilienteren Unternehmenslandschaft.

55 vgl. Naughton und Steinle 2014, S. 20.

56 vgl. Faltin 2016, S. 1.

57 vgl. ebd., S. 97.

43

58 vgl. Naughton und Steinle 2014, S. 5.

Im Christentum gelten Habgier und Geiz zusammengefasst als Todsünde, die sog. "avaritia", und auch in der Bibel werden verschieden Formen der Gier, wie die Geldgier oder die sexuelle Begierde häufig und immer negativ thematisiert.³⁶ Im Nationalsozialismus wurde die Gier dazu benutzt, um die Menschen gegeneinander aufzuhetzen. Der geizige und habsüchtige "Geldjude" war ein häufig für Propagandazwecke verwendetes stereotypes Bild der Nationalsozialisten. Ebenso unterschied Propagandaminister Joseph Goebbels zwischen "national-schaffendem" und "international-raffendem" Kapital. Letzteres schrieb er der angeblich jüdisch dominierten Börse zu. Vor diesem Hintergrund wirkt das Bild der "raffgierigen Banker" mehr als fragwürdig.37 Durch Ivan F. Boesky und Michael Douglas als dessen Verkörperung im Film "Wall Street" kam die Gier dann erstmals zu großem Ruhm. Der Börsenhändler verkündete in einer Rede 1986 an der University of California, Berkeley: "Es ist gut, gierig zu sein! Ich denke, dass Gier gesund ist. Du kannst gierig und trotzdem im Reinen mit dir selbst sein."38 Damit wurde die einst negative Charaktereigenschaft auf einmal erstrebenswert. Doch der Höhenflug der Gier hielt nicht lange an, denn die Finanzkrise und ihre Akteure soraten zwar dafür, dass wieder häufiger über den Begriff diskutiert wurde. Doch genießen seine Anhänger heutzutage keine Anerkennung mehr und auch der Nutzen für unsere Wirtschaft wird seither immer öfter angezweifelt.39

36 vgl. Schaarschmidt 2019.

37 vgl. ebd.

38 ebd.

39 vgl. ebd.

Doch wie gelangt ein Unternehmen von der leeren Marketing-Worthülse "Innovation" zu angewandtem, zukunftsweisendem - zu innovativem - Handeln? Mit Hilfe der Neugier. Das Zukunftsinstitut bezeichnet die Neugier als "den Treibstoff der Veränderung und der Innovation".59 Dieser Relevanz folgend ist in den letzten Jahren nicht nur die Innovationsforschung entstanden. sondern auch die Neugierforschung.⁶⁰ Somit ist die Neugier nicht mehr nur ein Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine wissenschaftliche Größe, die inzwischen durch den WORCS-Test sogar messbar geworden ist.⁶¹ Wir halten also fest: Je neugieriger ein Unternehmen ist, desto zukunftsfähiger ist es.62

Zukunftsfähigkeit bedeutet unter Anderem, offen für die Herausforderungen einer neuen Zeit zu sein, den technologischen Fortschritt für sich zu nutzen und zeitgemäße Werte zu verfolgen und zu kommunizieren. Dass das in der Vergangenheit nur bis zu einem gewissen Grad funktioniert hat, zeigt sich darin, dass die durchschnittliche Existenzdauer eines Unternehmens rund 70 Jahre beträgt - das ist kürzer als ein Menschenleben.⁶³ Eine Einstellung, die allgemein als konservativ bezeichnet wird, kann sich je nach Ausprägung sogar in eine Angst wandeln. Hat ein Mensch in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit neuen, unsicheren Situationen gemacht, kann sich bei ihnen eine Art Phobie ausprägen. Eine Angst vor Neuem. Daher lautet der Fachbegriff auch Neophobie.⁶⁴ Dieser Zustand kann offensichtlich keinen Beitrag zu einer langfristig zukunftsweisenden Strategie leisten. Der Grund, weshalb

4 GIER VS. NEUGIER

das fortschrittliche Management die Neugier erst so spät für sich entdeckt ist, dass sie bislang schlichtweg nicht relevant war. Es ging nie um Offenheit sondern viel mehr um hard facts, um auf ein Profil zu passen, das einen ganz bestimmten Aufgabenbereich innerhalb eines größeren Systems bearbeitet. 65 Der Mensch spielt in seiner Gänze eine Rolle. Es geht nicht mehr nur um die berufliche Qualifikation, sondern auch um Softskills. Welche Hobbies hat diese Person, womit beschäftigt sie sich in ihrer Freizeit, welche Werte vertritt sie, trägt sie den Anspruch in sich, sich in ihren Hobbies und Interessen weiter zu verbessern, finden sich (auch gern abstrakte) Schnittstellen zwischen der privaten Motivation und jener, die sie für die Ausübung ihres Berufs benötigen wird? Je interessierter desto besser. Denn je größer der Erfahrungsschatz ist, desto mehr Möglichkeiten bieten sich für Schnittstellen und Querverbindungen. Die Neugier spielt daher eine entscheidende Rolle."66

59 Naughton und Steinle 2014, S. 5.

60 vgl. ebd., S. 5.

61 vgl. ebd., S. 5.

62 vgl. ebd., S. 5.

63 vgl. ebd., S. 5. **64** vgl. ebd., S. 31.

65 vgl. ebd., S. 19.

66 val. ebd., S. 10.

Nicht von der Hand zu weisen ist, dass die Gier, oder sagen wir lieber das Streben nach Bedürfnisbefriedigung, die Menschheit zu ihrem heutigen Wohlstand gebracht hat. Das Problem der Gier ist nur: Sie kennt offensichtlich keine Grenzen. Auf unser Wirtschaftssystem angewandt heißt das, dass auch das Wirtschaftswachstum unbegrenzt sein muss. Nach unserem heutigen ökonomischen Ansatz ist jeder Einzelne von uns ein nutzenmaximierendes Marktsubjekt, das fortwährend Entscheidungen trifft, um die eigene Stellung zu verbessern.⁴⁰

Dass wir bei allen Entscheidungen nur aus Eigennutz handeln, würde unserer komplexen Natur und den menschlichen Formen des Zusammenlebens aber nicht gerecht werden. Deshalb erhält seit einigen Jahren die Verhaltensökonomik, eine Schnittstelle von Ökonomie und Psychologie, immer mehr Aufmerksamkeit. Die Ergebnisse zeigen, dass gesellschaftliche Gegebenheiten Ursache dafür sind, dass der persönliche Vorteil zum alleinigen Ziel wird.41 Wissenschaftler der Universität Würzburg forschen seit 2010 zum Thema Gier. Sie maßen mit einem Fragebogen die Gier bei ihren Probanden. Dabei fanden sie heraus, dass die meisten Menschen durchschnittlich gierig sind und es wenig Abweichungen auf der Skala nach oben oder unten aibt. Im Veraleich zwischen den Nationen, zeigte sich, dass in den USA eher hohe Gier-Werte verzeichnet wurden. Die Wissenschaftler führten das darauf zurück, dass Materielles dort einen hohen Stellenwert habe.⁴² In diesem Sinne ist Gier ein sehr soziales Phänomen, denn was als

gesundes Maß an Gier empfunden wird, bestimmt unser soziales Umfeld. Ein weiterer Punkt, der erwiesenermaßen unser Verhalten zwischen Altruismus und Eigennutz beeinflusst, ist die Zeit, die wir uns für Entscheidungen nehmen. So fördert Spontanität eher soziales, altruistisches Verhalten, während die Gier bei längerem Nachdenken siegt.⁴³

40 vgl. Bröckling 2019, S. 90.

41 vgl. Aanderud 2013, S. 64.

42 val. Grundmann 2017.

43 vgl. Schaarschmidt 2019.

4 GIER VS. NEUGIER

Wir finden uns gerade in der Entwicklung aus der Industriegesellschaft, in eine Wissensgesellschaft und dafür ändert sich das Anforderungsprofil an gute Angestellte grundlegend. Lebenslanges Lernen ist nicht nur ein Zukunftstrend, sondern eine entscheidende Anforderung an die Mitarbeiter_innen der Zukunft. Sie sollen offen auf Veränderungen zugehen und sie im besten Fall sogar mitgestalten. Diese Aspekte zahlen auf einen Fortschritt im Megatrend New Work ein.⁶⁷

Als Vorbild für den Umgang mit Neugier wird, wie so oft, das Silicon Valley herangezogen. Es gilt in seiner Funktion als High-Tech Standort immer wieder als Vorreiter und Brutstätte zukunftsfähiger Innovationen. So auch bei dem Thema Neugier. So fungiert das Silicon Valley als Safe Space für jeden noch so verrückten Gedanken. In Deutschland ist dahingehend vergleichsweise wenig passiert. Die mangelnde Präsenz der Deutschen Industrie im Valley wird immer wieder kritisiert. Manche sehen sogar die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in Gefahr.

Während die deutsche Industrie behäbig und schwerfällig auf die zeitgenössischen Entwicklungen reagiert, zeigt sich bei kleineren Unternehmen und neuen Gründungsvorhaben bereits ein Umdenken. Die Bedürfnisse im modernen Unternehmertum haben sich verändert. In der Recherchephase unserer Arbeit haben wir diversen Gründer_innen unsere Fragen gestellt und haben festgestellt, dass Selbstbestimmtheit für die Gründer_innen eine entscheidende Rolle spielt. Es geht

nicht in erster Linie darum, besonders viel Geld verdienen zu können, sondern um die Freiheit, den eigenen Überzeugungen und ldeen folgen zu können. Es geht darum immer wieder neue Dinge zu lernen und der eigenen Neugier auch im beruflichen Kontext eine Relevanz zuzusprechen. indem man sich selbst reflektiert und neu Erlerntes auf das eigene Schaffen anwendet. "Ein Unternehmen sollte lukrativ sein. Man sollte davon leben können. Ich sehe es nicht so, dass man damit unbedingt Millionen verdienen muss, sondern eher, dass man ein schönes oder entspanntes Leben führen kann und man nicht jeden Tag oder jeden Monat aufs Neue über das Finanzielle nachdenken muss. Das größte Ziel für mich ist, dass mich meine Arbeit erfüllt, [...] Man muss Freude an dem haben, was man tut, weil das ein großer Teil des Lebens ist. In meinen Augen ist man erfolgreich, wenn man genau das für sich gefunden hat. Erfolg sind nicht nur Zahlen und dass man ein dickes Auto fährt, sondern dass man glücklich ist."70

67 vgl. Naughton und Steinle 2014, S. 20.

68 vgl. ebd., S. 13.

69 vgl. ebd., S. 13.

70 Wagner, Winkler 21.11.2022, S. V.

Sehen wir uns den gierigen Menschen wissenschaftlich etwas genauer an. Experimente zeigen, dass gierigere Menschen oft auch risikoaffiner sind und bei Gewinn und Verlust emotionaler reagieren als andere.44 Doch obwohl ihnen das Ergebnis ihrer Entscheidungen mehr zusetzt, zeigt die Beobachtung der betroffenen Gehirnregionen über ein EEG, dass der Lerneffekt bei ihnen schwächer ausfällt, als das bei weniger gierigen Probanden der Fall ist.45

Doch auch unsere Gene nehmen Einfluss auf unser Verhalten. Das junge Feld der Genooeconomics fand ein Gen, dessen Länge auf Gier hinweist. Eine verkürzte Variante des AVPR1a-Gens bewirkt über unsere Hormone scheinbar eigennütziges Verhalten.46 Man könnte jetzt vermuten. dass man gerade bei Unternehmern diese Variante des Gens finden würde. Jedoch fanden die Wissenschaftler heraus, dass Seriengründer doppelt so häufig die lange Version des AVPR1a-Gens in sich tragen. Man schreibt ihnen damit sogar eine höhere soziale Kompetenz zu.47

71 vgl. Grüner 2009, S. 199.

73 vgl. Kleinjohann und Reinecke 2020, S. 5. 74 vgl. ebd., S. 4.

72 val. Faltin 2016, S. 202.

Diese Beobachtung deckt sich mit jener, die Herbert Grüner bei seinen Befragungen für sein Buch "Kreative gründen anders! [...]" machte. Er stellte heraus. dass bei vielen kreativen Unternehmen keine Wachstumsambitionen existieren. Daher geht es vielmehr um die Sicherheit des Unternehmens, sowie der eigenen Existenz. Sollte es zu einem Wachstum kommen, handelt es sich in der Regel um ein organisches Wachstum.⁷¹ Es ist oft nicht mehr das Hauptziel, mit dem eigenen Unternehmen große Gewinne zu erzielen. Es geht darum das zu tun, wofür man brennt und damit sein Geld zu verdienen. Geld dient in diesem Kontext eher als Mittel zum Zweck. als Vergleichsgröße und als Existenzgrundlage. An erster Stelle steht das innere Gefühl, etwas erreicht zu haben. Darüber. dass diese Einstellung noch an Bedeutung zunehmen wird, spricht auch der Zukunftsforscher Matthias Horx. Seiner Meinung nach wird daraus ein Unternehmertypus entstehen, der mit Arbeit nicht mehr nur die Ebene des Geldes verbindet. Stattdessen folgen sie ihrer intrinsischen Motivation um die eigenen Fähigkeiten immer weiter zu verbessern, mit dem Ziel ein möglichst schlüssiges "Lebenskunstwerk" zu gestalten.72

Im Zusammenhang mit Werten und Motivationen wird gerne auf die Zugehörigkeit zu Generationen verwiesen. Die Wertevorstellungen der Generation Z⁷³, also der Menschen die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden⁷⁴, geraten dabei immer wieder in die Kritik. Wir möchten uns in diesem Zusammenhang ausdrücklich von der Kategorisierung in Generationen distanzieren. Zum einen, weil Menschen jeden

GIER VS. NEUGIER 4

Alters für eine Gründung in Frage kommen, zum anderen, weil wir uns auf individuelle Motivationen und persönliche Werte konzentrieren. Eine Pauschalisierung auf eine ganze Generation sehen wir in diesem Zusammenhang als nicht zielführend an.

⁴⁴ vgl. Schaarschmidt 2019.

⁴⁵ vgl. ebd.

⁴⁶ vgl. Karberg 2011.

⁴⁷ vgl. ebd.

50

Was lässt sich nun gegen die Gier tun? In unserem System galten lange Zeit diejenigen, die für sich das Maximum an Gewinn erzielten, als erfolgreich. Die Erfolgreichen unseres Systems - die Vorbilder, wenn man so sagen möchte – leben ein Ideal vor, dem der Rest von uns nachfolgt. Doch wir haben gesehen, dass es wenig bringt nach dem gierigen Individuum zu fahnden. das den Ursprung aller Misere bildet. Die Gier steckt im System. Während wir die Gier immer nur im anderen sehen und selten bei uns selbst, sollten wir lieber unser System umgestalten. Sehen wir uns dazu das eigentliche Ziel an, dass viele Menschen mit ihrer Gier verfolgen und wenden uns einem anderen, schöneren Feld zu, nämlich der Glücksforschung. Das Easterlin-Paradox, benannt nach dem amerikanischen Ökonomen Richard Easterlin, beschreibt das Phänomen, dass die Graphen des Wohlstands und der gefühlten Lebensqualität nicht gleichermaßen steigen. Eine Befriedigung der Grundbedürfnisse vorausgesetzt, ist ein Mehr an Reichtum offenbar nicht mit einem Mehr an Glück gleichzusetzen. 48 Nach dem amerikanischen Soziologen Ronald Inglehart nimmt in unserer Wohlstandsgesellschaft eher die Neigung zu immateriellen Werten ZU.⁴⁹

An dieser Stelle möchten wir auf die ersten erfolgreichen Konzepte der Purpose Economy verweisen. Purpose Economy bedeutet, dass sich Unternehmen in ihrem Handeln einem bestimmten Sinn verschrieben haben, bei dem das Klima und Umweltschutz besonders oft im Fokus stehen. Egal ob es eine ausnahmslos regionale Produktion ist oder eine Internetsuchmaschine, die Bäume pflanzt (Ecosia) - am Ende steht das Unternehmen für ein übergeordnetes Ziel, mit dem sich die Angestellten identifizieren können. Sie arbeiten gemeinsam auf ein Ziel hin. Dabei beschreibt das Ziel weniger einen Vorteil für eine Person oder eine kleine Personengruppe, sondern es wird auf einen gesamtgesellschaftlichen Mehrwert hingearbeitet, von dem alle gleichermaßen profitieren. In einem Interview mit der Arte Redaktion bringt es Christian Kroll, Gründer der Suchmaschine "Ecosia", auf den Punkt:

"Wir pflanzen nicht Bäume um Geld zu verdienen, sondern wir verdienen Geld um Bäume zu pflanzen."⁷⁵

Man kann also von einer Erweiterung des Kapitalismus' sprechen.

Dazu gehört auch, dass sich Denkweisen und Überzeugungen verändern, wie ein Unternehmen organisiert sein muss, um zu funktionieren. Auf welcher Basis werden Entscheidungen getroffen? Wir haben erfahren, dass moderne Unternehmen nicht mehr nur dem Geld folgen. Nicht alles, womit man sehr viel Geld verdienen

4 GIER VS. NEUGIER

kann ist auch wünschenswert. Joke Eden, Gründer von Donnerblitz Design erklärt: "[...] ich glaube die besten Entscheidungen dabei waren, auch einfach mal Nein zu sagen. Also bei großen Projekten, wo klar war, das wird jetzt Geld bringen. Da haben wir auch gerne mal Nein gesagt und das waren im nachhinein mit die besten Entscheidungen."⁷⁶ Es wird also auf lukrative Geschäfte verzichtet, oder eine teurere Option gewählt, weil das Vorhaben sich sonst nicht mit den eigenen Werten und dem Purpose vereinen ließe.

75 Bentele 2020.

51

76 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. XIII.

⁴⁸ val. Aanderud 2013. S. 65.

⁴⁹ vgl. ebd., S. 65.

Das bestätigt nun auch eine neue Studie von Shigehiro Oishi und Erin Westgate, in der es darum geht, dass das gute Leben psychologisch drei Dimensionen kennt. Die ersten beiden Dimensionen gehen auf Aristoteles zurück und sind uns schon länger bekannt: Das "hedonische Wohlergehen", das aus Glück und Genuss besteht und das "eudaimonische Wohlergehen", bei dem es um den Sinn oder neudeutsch den "Purpose" geht. Die beiden Wissenschaftler schlagen in ihrer Arbeit als dritte Dimension den "psychologischen Reichtum" vor, der aus Neugier, Spontanität, Abwechslung und interessanten Beschäftigungen besteht.⁵⁰ In Anbetracht unserer vorangegangenen Diskussion über die Gier, sticht uns hier besonders die Neu-Gier ins Auge.

50 vgl. Bernau 2022; Oishi und Westgate 2022, S. 1.

4 GIER VS. NEUGIER

Für eine moderne Ökonomie sind innovative und kreative Unternehmensgründungen nötig. Sie treiben neuartiges Knowhow voran und etablieren es in der Unternehmenslandschaft. Das fördert den Wettbewerb und damit auch den technologischen, ökologischen oder kreativen (uvm.) Fortschritt.⁷⁷ Die neuartigen Entwicklungen in der Gründer Innen Szene sind dem sehr zuträglich. Die Menschen sind neugierig. Sie wollen sich selbst verwirklichen, persönliche Ziele erreichen und den Weg dahin gemäß ihren Vorstellungen gestalten. Dieser Weg scheint für immer mehr Menschen eine denkbare Option zu sein. Niedrigschwellige Einstiege in die Welt des Entrepreneurships, mehr Akzeptanz für mehr Flexibilität in der Geschäftswelt und das Verständnis, dass Entrepreneure nicht zwangsläufig Wirtschaft studiert haben müssen, sorgen für großen Tatendrang. Unsere Befragungen ergaben, dass in der subjektiven Wahrnehmung der Gründer Innen die Gründungsbereitschaft in ihrem Umfeld ausgesprochen hoch scheint. Stefanie Turber, eine der Gründer innen des Startups "Comfylight" drückte ihre Gedanken folgendermaßen aus: "Irgendwie will auch jeder gründen."78 Ein Grund dafür könnten die Hochschulen sein, die in ihren Lehrplänen immer stärker den Berufszweig des Entrepreneurships berücksichtigen, indem sie bereits während des Studiums starke Netzwerke aufbauen und den Menschen im Anschluss in Gründungszentren und Acceleratoren den Einstieg in die Selbstständigkeit erleichtern. Doch nicht jede r hat die Möglichkeit aus dem Studium und über universitäre Organisationen in die Welt des Entrepreneurs-

hips zu kommen. Das mit der Gründung einhergehende Risiko schreckt weiterhin viele Menschen ab. Gründungsmodelle wie Sidepreneurship und Teilzeitgründungen gewinnen an Akzeptanz und stellen so eine vergleichsweise sichere Alternative zur herkömmlichen Unternehmensgründung in Vollzeit dar.

Im Verlauf des Neugier-Teils dieser Arbeit, werden wir uns mit diversen Alternativen zur herkömmlichen Gründungsmethodik auseinandersetzen. Wir werden untersuchen, welche Vorbilder sich für Gründer_innen eignen, warum die neue Flexibilität in der Gründung auf so fruchtbaren Boden trifft und wie auch Arbeitgeber von der Entwicklung profitieren können. Wir werden außerdem sehen, ob die Unternehmensgründung immer ein Wettlauf gegen die Zeit sein muss oder ob eine Gründung auch organisch wachsen darf.

77 vgl. Faltin 2016, S. 239.78 Wagner, Winkler 03.11.2022., S. X.

5. GIER

EINE KRITIK AM GESELLSCHAFTLICHEN BILD DER GRÜNDUNG

6. NEUGIER

VORSCHLÄGE FÜR EINE NEUE GRÜNDUNGSKULTUR AUS DESIGNPERSPEKTIVE

5

WAS MACHT GRÜNDER_INNEN AUS?

Es gibt diverse Arten, wieso und auf welche Weise sich Menschen einer Gründung nähern. Schon in den 1960er Jahren versuchte man die Gründer innen anhand ihrer Motivation zu kategorisieren und sie zu typisieren. Der in ihrer Komplexität überschaubaren Gründungslandschaft geschuldet, unterschied man damals nur zwischen zwei Gründungstypen - den Handwerker innen (Craftsman-Entrepreneur) und den Chancengründer_innen (Opportunistic-Entrepreneur).79 Dabei wurde dem Typus des "Craftsman-Entrepreneur" eine ausschließlich fachbezogene Ausbildung zugesprochen. Auf Umweltveränderungen reagiere er relativ unsicher weshalb er als "rigider Unternehmertypus" eingeschätzt wird.80 Chancengründer innen hingegen haben eine breitere Ausbildung genossen und sind deswegen in ihren unternehmerischen Handlungen resilienter, da sie die

Optimierung des ganzen Unternehmens im Auge haben.81

Es bedarf keiner tiefgehend kritischen Auseinandersetzung mit dieser Typisierung, um diese als sehr oberflächlich zu entlarven. Deshalb hat Andrea Siewert in "Existenzgründung als biografische Chance. Berufliche Selbstständigkeit im Kontext lebensgeschichtlichen Lernens" eine Typologie erarbeitet, die sich auf erziehungswissenschaftliche Erkenntnisse bezieht. Siewert hat vier Typen von Gründer innen erarbeitet, die bedingt durch ihre Biographie sehr unterschiedliche Entwicklungen Entwicklungen durchmachen, woraus sehr unterschiedliche Motive für eine Existenzgründung ergeben.82 Die folgende Grafik liefert einen schnellen Überblick.

79 vgl. Siewert 2016, S. 149.

80 vgl. ebd., S. 149.

81 vgl. ebd., S. 149.

82 vgl. ebd., S. 149f.

56

WAS KÖNNEN GRÜNDER_INNEN **VON HANDWERKER_INNEN**

LERNEN?

Auf der Suche nach Vorbildern für Gründer innen sind wir auf die Handwerker innen gestoßen. Handwerker_innen sind zu allen Zeiten oft gleichzeitig auch Gründer innen gewesen. Im Zeitalter des Startups spielen Gründungen im Handwerk in der medialen Berichterstattung und im gesellschaftlichen Diskurs eher eine untergeordnete Rolle. Richard Sennett, Soziologe und Kulturphilosoph, schreibt dazu in seinem Buch "Handwerk":

"Ausdrücke wie »handwerkliche Fertigkeiten« oder »handwerk– liche Orientierung« lassen vielleicht an eine Lebensweise denken, die mit der Entstehung der Industriegesellschaft verschwunden ist. Doch das wäre falsch. Sie verweisen auf ein dauerhaftes menschliches Grundbestreben: den Wunsch, eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen."203

Was lässt uns darauf schließen, dass dieses Streben die Handwerker innen zum Gründen befähigt? Was zeichnet die Handwerker innen im Vergleich zu anderen Menschen aus? Zur Gruppe der Handwerker innen zählen wir im Folgenden nicht nur diejenigen, die mit einem handwerklichen Beruf ihr Geld verdienen. sondern alle Menschen, die sich hand-

NEUGIER 6

werklich betätigen. Außerdem sei angemerkt, dass wir nicht der Meinung sind, dass alle Handwerker innen automatisch gute Gründer innen sind, sondern, dass die Handwerker_innen viele Eigenschaften in sich vereinen, die vorbildhaft sein können.

Im Handwerk spielt Zeit eine elementare Rolle, ob es dabei um die Jahre der Ausbildung und den damit verbundenen Status im Betrieb geht oder um die Abschätzung der benötigten Zeit für eine Angebotserstellung. Zeit ist dabei nicht nur Rechnungseinheit, sondern auch ein Zeichen für Qualität. Im Mittelalter galt für die handwerkliche Praxis des Goldschmieds. dass, je mehr Zeit dieser für seine Arbeit aufwendete, desto mehr Vertrauen ihm von Berufskollegen und Kunden entgegengebracht wurde. 204 Die heutige Gesellschaft und ihre Schnelllebigkeit stehen im Gegensatz zur Langsamkeit des Handwerks. Wir arbeiten, lernen und leben oberflächlich. während Handwerk in die Tiefe geht. Ziel des Handwerks ist es, eine höchstmögliche Qualität der Arbeit zu erreichen. Platon beschrieb dieses Streben nach Perfektion als "arete". Dieses innere Bedürfnis treibt Handwerker innen an, ihre Fertigkeiten immer weiter zu entwickeln und ständig über sich hinauszuwachsen.²⁰⁵ Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bauen die Handwerker innen durch Routinen tiefes Wissen und Verständnis für ihr Thema auf.

203 Sennett 2014. S. 19.

204 vgl. ebd., S. 88.

57

205 vgl. ebd., S. 37.

GRÜNDER_INNEN **TYPOLOGIE**

TRADITIONSORIENTIERTE UNTERNEHMER_INNEN

TRADITIONSBEWUSSTE NEUGRÜNDER_INNEN

GELEGENHEITSNUTZEND UNTERNEHMER_INNEN

III (S) NEUSTARTER_INNEN

FAMILIENBIOGRAPHISCHE VERANKERUNG

KEINE **FAMILIENBIOGRAPHISCHE VERANKERUNG**

GRÜNDER_INNEN

ABBILDUNG 2 GRÜNDER_INNENTYPOLOGIE nach Siewert⁸³

83 val. Siewert 2016. S.150.

58

6 **NEUGIER**

Beim Umgang mit Widerständen zeigt sich, dass die Fähigkeiten, Probleme zu finden und sie zu lösen, bei Handwerker innen stark verknüpft sind.²⁰⁶ Ihre Arbeit ist gekennzeichnet durch einen steten Wechsel von Denken und Handeln.²⁰⁷ Hier sehen wir eine Rolle, die sowohl Handwerker_innen, als auch Gründer innen übernehmen, nämlich die der Problemlöser innen. Beide Gruppen müssen für ihr Vorhaben Geduld, Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz entwickeln. Nur durch geduldiges Sich-Auseinandersetzen können wir außerdem lernen zu wertschätzen und nur dann können wir Selbstbewusstsein für unsere Arbeit entwickeln. Sennett sieht im Stolz auf die eigene Arbeit den Lohn für die Anstrengungen des Handwerks. Den meisten Stolz empfinden Handwerker innen im Hinblick auf die Fähigkeiten, für deren Erlangung sie einen Reifungsprozess durchlaufen mussten.²⁰⁸ "Die Langsamkeit der Zeit im Handwerk ist eine Quelle der Befriedigung. Die Praxis prägt sich dem Körper ein und macht die Fähigkeit zu unserer eigenen. Die langsame Zeit des Handwerks ermöglicht auch die Arbeit der Reflexion und der Phantasie - der Drang nach raschen Ergebnissen vermag das nicht. Reifung bedeutet auch Dauerhaftigkeit: Wir werden dauerhaft zum Besitzer der Fertigkeit."209 Auch für Gründer innen ist es wichtig, die eigene Arbeit zu reflektieren und sich den Stolz auf die eigene Arbeit zu bewahren, um den langwierigen und anstrengenden Prozess des Unternehmensaufbaus durchzuhalten. Sennett sieht im Umgang mit dem eigenen Scheitern das größte Hindernis, um ins Machen zu kommen. Sich mit der eigenen Fehlerhaftigkeit auseinanderzusetzen, erfordert Mut und Ehrlichkeit. Jahrhunder-

telang überwogen die äußeren Umstände, mit denen man den eigenen mangelnden Erfolg rechtfertigen konnte. Die Freiheit, die wir heutzutage in vielerlei Hinsicht genie-Ben, lässt jedoch ganz neue Ängste und Probleme entstehen. Für die eigenen unzulänglichen Fähigkeiten kann, im Gegensatz zu einem geerbten gesellschaftlichen Rang oder dem zur Verfügung stehenden Reichtum, niemand Außenstehendes verantwortlich gemacht werden. Das eigene Versagen und mangelndes Können treffen uns und können unser Selbstbewusstsein beschädigen.²¹⁰ Sich nicht von den eigenen Fehlern zurückhalten zu lassen, ist sowohl für Handwerker innen als auch Gründer innen ein fortwährender Kampf. Mit der eigenen Idee nach außen zu gehen, ruft zwangsläufig Skeptiker auf den Plan. Wenngleich man seinen Kritikern aufmerksam zuhören sollte, so sollte man doch nicht selbst ihre Rolle einnehmen. In der vehementen Eigenkritik liegt der Versuch verborgen, anderen Gegnern unserer Arbeit den Wind aus den Segeln zu nehmen. Indem wir selbst stets Zweifel an unserer Tätigkeit äußern und sie für nicht aut genug befinden, schützen wir uns vor dem Angriff von außen.²¹¹ Diesen Mechanismus erkennt man auch daran. dass viele Menschen ein handwerkliches Projekt beginnen, indem sie erklären, "handwerklich unbegabt", "unkreativ" oder "nicht talentiert" zu sein.

206 vgl. Sennett 2014, S. 22.

207 vgl. ebd., S. 20.

208 vgl. ebd., S. 390ff.

209 ebd., S. 392.

210 vgl. ebd., S. 133ff.

211 vgl. ebd., S. 336.

5 GIER

Alle Menschen die bereits gegründet haben oder gerade gründen gehören zu der Gruppe der Gründer_innen. Diese teilt sich auf in Gründer innen mit - und ohne eine biografische Verankerung. Mit einer biografische Verankerung ist beispielsweise gemeint, dass eine berufliche Selbstständigkeit von den Eltern vorgelebt wurde und eventuell sogar ein Familienunternehmen existiert. Die Person, die qua Geburt zur Nachfolge in diesem Familienunternehmen auserkoren wird, ist der Gruppe der "traditionsorientierten Unternehmer innen" zuzuordnen. Sie sind traditionsorientiert, da es sich hierbei in den meisten Fällen um handwerkliche und mittelständische Betriebe handelt, die innerhalb der Familie über Generationen weitergegeben werden. Das Unternehmen wird als Gegenstand der persönlichen Identifikation für die Inhaber innen als auch für die Beleg-

schaft gesehen. Dementsprechend hoch stehen die Nachkommen in der Pflicht. das Unternehmen weiterzuführen. In den meisten Fällen haben sich diese jedoch nicht aktiv für diesen Weg entschieden, sondern er ist ihnen vorherbestimmt. Damit einher geht oft auch ein gewisses Maß an Unzufriedenheit durch fehlende Selbstbestimmung.84 Da dieses Modell nicht mehr zeitgemäß ist, gehören diese Menschen der »alten« Generation von Unternehmer innen an.85 Auffällig ist, dass dieser Typus selten ein Autonomiebestreben oder einen Individualitätsdrang entwickeln. Grund dafür ist die lebenslange Fremdbestimmung des beruflichen Werdegangs.86

84 vgl. Siewert 2016, S. 153.

85 vgl. ebd., S. 153f.

86 vgl. ebd., S. 156.

60

6 NEUGIER

Hier kommen wir zu einer Problematik des Handwerks. Denn bei all dem Streben nach Perfektionismus, wird ieder noch so kleine Fehler zum großen Debakel umgedeutet und das Scheitern damit unausweichlich.²¹² Häufig ernten Handwerker innen dafür Kritik, sich in negativer Obsession zu verlieren, in Routinen zu verfallen und zu sehr Experte zu sein.²¹³ Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für das Handwerk jedoch essentiell, den Punkt zu erkennen, an dem ein Produkt fertig ist. Dabei müssen Handwerker innen lernen, der Perfektion zu widerstehen und das Unvollkommene zu wertschätzen. Denn der absolute Drang nach Qualität gefährdet die Motivation der Handwerker innen. Sennett behauptet sogar, dass wir eher an dem falschen Umgang mit der Obsession als an mangelndem Talent scheitern.²¹⁴ Hier lässt sich gut ein Bogen zum "rapid prototyping" als Gründungs-Tool schlagen. Dabei ist es gängige Praxis, Produktkonzepte schnell und ohne den Anspruch auf Perfektion begreifbar zu machen. Auch das Paretoprinzip, auch unter dem Namen der 80:20-Regel bekannt, bietet einen Ansatzpunkt, um diese Besessenheit zu vermeiden. Dieses Prinzip, formuliert von Joseph M. Juran und benannt nach dem Ökonomen Vilfredo Pareto, besagt, dass wir in den meisten Fällen mit 20 % Aufwand 80 % der Ergebnisse erreichen können.²¹⁵

Gute Handwerker_innen lernen außerdem, dass aus dem Scheitern an der Perfektion etwas entstehen kann. Es geht hier um das Engagement, das Handwerker_innen gegenüber ihrer Arbeit zeigen: "Ein »flammender« Handwerker ist in seinem

Überschwang und seiner Erregung bereit, die Kontrolle über seine Arbeit zu verlieren. Maschinen sind defekt, wenn sie die Kontrolle verlieren. Menschen dagegen machen Entdeckungen und stolpern über glückliche Zufälle."216 Aus tiefem Verständnis entsteht Intuition auf der einen Seite, auf der anderen Seite können wir erst dann etwas auf die Probe stellen und Grenzen austesten. Das Improvisationstalent, das Handwerk_innen an den Rändern ihrer eigenen Disziplin entwickeln, findet sich an den unterschiedlichsten Orten, in Werkstätten, Büros, Laboren und auf der Straße. Sennett nennt das Beispiel des Jazz, das übertragbar auf andere Arten der Improvisation ist. Notwendig ist dafür das Üben und Weiterentwickeln von Fähigkeiten, um dann antizipieren zu können. Im Experimentieren und Austesten von Grenzen liegt großes Lernpotential.²¹⁷ Diese lebendigen Ränder, an denen wir bisher geltende Regeln außer Kraft setzen, sind die Orte, an denen Neues entsteht.²¹⁸ Somit bilden sie das ideale Umfeld für neue Geschäftsideen und Innovationen. Weil Außenstehende das Handwerk oft romantisieren, steht jedoch die Tradition im Vordergrund und das Potential zur Innovation wird häufig übersehen.

212 vgl. Sennett 2014, S. 382.

213 vgl. ebd., S. 326.

214 vgl. ebd., S. 22.

215 vgl. von Taylor und Taylor 2011, S. 13f.

216 Sennett 2014, S. 155.

217 vgl. ebd., S. 316.

218 vgl. ebd, S. 143.

62

"Traditionsbewusste Neugründer innen" befinden sich in einer ähnlichen Situation, unterscheiden sich aber in ihrer Einstellung von den traditionsorientierten Unternehmer_innen. Sie haben starke eigene Interessen und verfolgen diese, auch wenn sie sich von der Ausbildung der Eltern unterscheidet. Oft gründen sie ein eigenes Unternehmen in einem selbst gewählten Wirtschaftszweig, auch wenn dieses Unternehmen nicht im Zusammenhang mit dem Familienbetrieb steht. Traditionsbewusste Neugründer innen verstehen die Fortführung einer Unternehmer innenfamilie eher im Grundsatz. Es geht nicht in erster Linie darum, das Unternehmen zu übernehmen und weiterzuführen. Es geht darum die Tradition der Selbstständigkeit weiterzuführen - ganz unabhängig von den vermeintlichen familiären Zwängen.87 Indem sie sich von der Familie unabhängig machen, erreichen sie eine autonome Handlungsfähigkeit, was sich nicht nur auf eine selbstständige Arbeitsform sondern auch auf eine selbstständige Lebensform auswirkt.88

87 vgl. Siewert 2016, S. 169.

88 vgl. ebd., S. 170.

Das deutsche Handwerk zeichnet sich durch das duale Ausbildungssystem und die Meisterpflicht aus. Daran gekoppelt sind die Ehrbarkeit und das Vertrauen in diese Berufsgruppen. Das "ehrliche Handwerk" hat seinen Ursprung wohl in der mittelalterlichen Zunft. Verhielt sich ein Mitglied der Zunft damals despektierlich oder wurde ihm ein Betrug nachgewiesen, hatte dies direkte Auswirkungen auf die Ehre und den Ruf der Zunft. Die Bestrafung dieser Vergehen durch andere Zunftmitglieder war streng, denn eine Rufschädigung war von politischem und ökonomischem Interesse.²¹⁹ Auch wenn man angesichts der hohen Schwarzarbeitsquote im Handwerk wieder von einer Romantisierung sprechen könnte, ist nicht von der Hand zu weisen, dass Handwerker innen sich stark mit ihrer Arbeit identifizieren. Sennett schreibt den Handwerker innen sogar ein besonders hohes Maß an Engagement zu, dass sie im Vergleich zu anderen Menschen auszeichnet.²²⁰ Wenn Menschen heute ihre Leidenschaft für ein Handwerk zum Beruf machen, sind sie bereit Opfer dafür zu bringen. Sie sind bereit, diverse gesundheitliche Risiken auf sich zu nehmen. Berufe wie der des Zimmermanns oder des Kochs bedeuten körperlich harte Arbeit und eine hohe Verletzungsgefahr. Im Vergleich zur Industrie, ist außerdem die Bezahlung im Handwerk wesentlich geringer.²²¹ Trotz immer weiter sinkender Bewerber_innenzahlen, entscheiden sich immer noch Menschen für eine Karriere in diesen Berufsfeldern.²²² Was erhoffen sich diejenigen von ihrer Tätigkeit?

"Handwerkliches Können hält zwei emotionale Belohnungen für den Erwerb von Fähigkeiten bereit: eine Verankerung in der greifbaren Realität und Stolz auf die eigene Arbeit."223

In der komplexen modernen Welt sehnen sich viele Menschen nach dieser "ehrlichen" Arbeit. Sie möchten sie als Arbeitnehmer selbst verrichten und als Kunde Unternehmen mit "ehrlichen" Absichten unterstützen. Das Handwerk kann hier auf beiden Seiten als Vorbild dienen.

Im Gegensatz zur Kunst handelt es sich beim Handwerk meist nicht um die Arbeit des Einzelnen, sondern um die Arbeit im Kollektiv.²²⁴ Handwerker_innen mögen in vielerlei Hinsicht Experten sein, doch sind sie keineswegs einsame Genies, sondern finden sich immer eingebettet in ein soziales Netz. Dieses soziale Netz mag im Mittelalter in Form der Zünfte noch klarer erkennbar gewesen sein, als das heutzutage der Fall ist. Doch auch heute spielen, sowohl im Kleinen die Beziehungen innerhalb eines Betriebs, als auch im Großen der Zusammenschluss in Handwerkskammern und -verbänden, eine Rolle.

219 vgl. Sennett 2014, S. 87.

220 vgl. ebd., S. 32.

221 vgl. stepstone.de 2023.

222 vgl. Statista 2023.

223 Sennett 2014. S. 33.

224 vgl. ebd., S. 103.

Gründer innen die ausgehend von ihrem Elternhaus keine Berührungspunkte zu einer beruflichen Selbstständigkeit haben, gründen unter anderen Vorzeichen als jene mit einer familienbiografischen Verankerung. Ihnen fehlt sowohl das direkte familiäre Vorbild in Sachen Unternehmertum. Andrea Siewert unterscheidet hier zwischen den "gelegenheitsnutzenden Unternehmer innen" und den "sich selbst verwirklichenden Neustarter innen".89 Die gelegenheitsnutzenden Unternehmer innen werden in wirtschaftswissenschaftlichen Texten auch als Chancengründer_innen bezeichnet. Siewert definiert sie als Menschen, die sich in einer Branche bewegen, in der sich eine hohe Zahl an beruflich Selbstständigen bewegen. Sie sind intrinsisch motiviert, denken pragmatisch und sind anpassungsfähig. Meistens haben die gelegenheitsnutzenden Unternehmer innen bereits eine erfolgreiche Karriere innerhalb eines Angestelltenverhältnisses hinter sich, mit dem sie im

Großen und Ganzen auch zufrieden sind. Erst ein Bruch mit der beruflichen Situation bringt die Personen in meist unerwünschte Umstände. Sie versuchen die Beschäftigungspause so kurz wie möglich zu halten, indem sie von der Suche nach einem weiteren Angestelltenverhältnis absehen und stattdessen eine eigene Gründung anstreben. Dadurch, dass in ihrer Branche der Anteil selbstständiger Personen vergleichsweise hoch ist, stoßen sie auf positive Gründungsvoraussetzungen. Bemerkenswert ist, dass die Beendigung des Angestelltenverhältnisses nicht immer freiwillig und positiv von statten geht und dementsprechend die Selbstständigkeit auch weniger ihrer eigenen Motivation entspringt als den günstigen Voraussetzungen - also der Gelegenheit oder der Chance.90

89 vgl. Siewert 2016, S. 150.

90 vgl. ebd., S. 188.

64

Sennett zeigt auf, dass wir, auch im Hinblick auf Zwischenmenschliches, etwas von Handwerker_innen lernen können. Sennett sieht sowohl die Schwierigkeiten, als auch die Möglichkeiten, die sich bei der Herstellung von Dingen ergeben, als hilfreich für den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen. Widerständen und Mehrdeutigkeit zu begegnen, hilft seiner Meinung nach Widerstände und Grenzen zwischen Menschen besser zu verstehen. Auch zwischenmenschliche Beziehungen können durch Fertigkeiten des Antizipierens und Revidierens verbessert werden. In diesem Zusammenhang spielen in beiden Bereichen Routine und Übung eine große Rolle.²²⁵ Zudem ist es für jeden Handwerksbetrieb wichtig, dass die Erfahrenen ihr explizites und implizites Wissen in Worte fassen können, um es an die nachfolgende Generation weiterzugeben. Handwerker innen müssen lernen empathisch zu kommunizieren.²²⁶

Wie wir im Kapitel "Gesellschaft und Zeitgeist" noch sehen werden, geht es heutzutage viel darum, Menschen nach ihren Fähigkeiten und Talenten zu kategorisieren. Auch hier stellt das Handwerk einen Gegenpol dar. Im Handwerk kommt es zwar auch darauf an, seine Fähigkeiten geduldig zu erweitern und zu verbessern, doch finden wir in uns allen eine handwerkliche Veranlagung. Das Handwerk betont eher unsere Gemeinsamkeiten als unsere Unterschiede. Denn die, für handwerkliche Tätigkeiten benötigten Fähigkeiten, sind uns angeboren. Sennett spricht von drei grundlegenden Veranlagungen,

die wir etwa im selben Umfang in fast allen Menschen finden:²²⁷

"Die Fähigkeit, zu lokalisieren, zu fragen und zu öffnen. Bei der ersten Fähigkeit geht es darum, Dinge konkret zu machen, bei der zweiten darum, über deren Qualitäten nachzudenken, und bei der dritten schließlich, deren Bedeutung zu erweitern."²²⁸

Betrachten wir das Gründen selbst als "Handwerk", treffen auch dort diese angeborenen Fähigkeiten zu. Kapitalgeber und Startup-Förderungen suchen häufig nach "geborenen" Gründern und nach besonderen Charaktermerkmalen, die einen zu Außergewöhnlichem befähigen. Ein Symptom dessen ist die deutliche Verlagerung der Suche nach "The Next Big Thing" auf die Universitäten und Hochschulen. Handwerkliche Gründer innen kommen oft nicht aus der akademischen Welt und bilden somit dringend benötigte Diversität ab. Nach dem, was wir gesehen haben, sollten wir uns darauf konzentrieren, alle Menschen zur Gründung zu befähigen, anstatt nur die vielversprechenden Exemplare unter uns herauszusieben.

225 vgl. Sennett 2014, S. 383f.

226 vgl. ebd., S. 327ff.

227 vgl. ebd., S. 368.

228 ebd., S. 368.

5 GIER

Anders als der Typus der Chancengründer innen geht es bei dem der "sich selbst verwirklichenden Neustarter innen" darum, ihren Überzeugungen zu folgen, statt einer Gelegenheit. Sie ähneln sich zwar in ihrer Biografie insofern, als dass sie beide keine Erfahrungen mit einer beruflichen Selbstständigkeit in ihrem Elternhaus machen konnten. Allerdings steht für die Neustarter innen die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im beruflichen Kontext für sie im Fokus. Eine berufliche Selbstständigkeit war für sie deswegen schon immer eine Option. Trotzdem sammeln die Gründer innen häufig erste Erfahrungen in einer Festanstellung, verlassen diese aber, um ihre Ziele zu verwirklichen. Ein zentrales Motiv dabei ist die Befreiung vom elterlichen Milieu. Eine intrinsische Motivation treibt die Gründer innen dazu an, ihre gesammelten Erfahrungen für ihre eigenen Zwecke zu nutzen, indem sie sich schlussendlich in einer Gründung verwirklichen. Dieser Gründungstypus entspricht am meisten dem Bild eines klassischen Entrepreneurs und ist, gemessen an der Zahl der Gründungen, mit ca.33% der häufigste.⁹¹

Während sich Siewert bei ihrer Typisierung einzig auf Erstgründer_innen (Novice Entrepreneurs) bezieht, geht Günter Faltin in seinem "Handbuch Entrepreneurship" näher auf das Phänomen des Mehrfach-Gründers ein. Nicht wenige Gründer_innen finden sich nach einem Exit oder einer erfolgreichen Etablierung in der Rolle des Mehrfach-Entrepreneurs wieder. Dabei sind sie nicht zwangsläufig an initialen Gründung beteiligt gewesen, sondern können sich auch aus der Position eines Risikokapitalgebers an einer Unternehmung beteiligen und aktiv mitwirken.

91 vgl. Siewert 2016, S. 202.

WAS KÖNNEN GRÜNDER_INNEN

VON DESIGNER_INNEN LERNEN?

Bereits im Vorfeld dieser Arbeit haben wir uns gefragt: Warum braucht es diese schriftliche Auseinandersetzung von uns Designer innen zu diesem Thema? Welchen Beitrag können wir leisten, um mehr Menschen zu ermutigen, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. In diesem Kapitel sprechen wir nicht von den Designer innen als Berufsgruppe, sondern von allen kreativen Berufen. Entscheidend dabei ist, wie Kreative mit Herausforderungen umgehen, wie sie sich ihnen nähern und wie sie sie letztendlich bewältigen. Das kritische Hinterfragen, das Abschätzen von Notwendigkeiten und der Umgang mit den eigenen Defiziten spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Herbert Grüner fasst die Gruppe der kreativen Berufe in seinem Buch "Kreative gründen anders!" als Kreativwirtschaft zusammen. Er definiert sie als eine Gruppe an Unternehmen, die "ein künstlerisches bzw. kreatives Produkt/eine Dienstleistung erzeug[en], vermittel[n] und/oder verbreite[n] [...], die von Kreativen (Künstler/-innen, Designer/-innen, Kulturvermittler/-innen) gegründet worden sind und auf einer erwerbswirtschaftlichen Basis geführt werden."229 Man sollte das Potenzial nicht unterschätzen, da dieser Wirtschaftszweig ein großes Wachstumspotential und eine ausgesprochen hohe Geschwindigkeit an den Tag legt.²³⁰ Zurückzuführen ist dieses Potenzial auf die starke Gründungsbereitschaft vieler kreativer Menschen. Die

6 **NEUGIER**

Studiengänge im Kreativbereich tragen dazu einen ganz wesentlichen Teil bei, indem sie die Studierenden dazu trainieren sich von äußeren, fremdbestimmenden Faktoren zu lösen und so auf eine eigenständig entwickelte Lösung zu stoßen. Diese Denkweise ist einerseits unbedingt notwendig um langfristig innovativ zu sein, andererseits gewöhnt sie die Studierenden daran, absoluten Handlungsspielraum zu erfahren, den es so in einer Festanstellung nur selten gibt.

Aus diesen Gründen gehört eine Selbstständigkeit für viele Gestalter üblicherweise zur kreativen Laufbahn dazu. Marco Di Giacomo verrät uns im Interview: "Ich glaube, dass die Selbstständigkeit für mich als angehender Designer immer ein Thema war. Irgendwie ist das für mich ein logischer Schritt in diesem Drang nach Selbstverwirklichung. Für mich hat das immer irgendwie dazu gehört."231 Kreative müssen nicht zwangsläufig selbstständig arbeiten, aber eine Gründungserfahrung bei Menschen in kreativen Berufen ist wahrscheinlich. Diese Gründungen können zeitlich begrenzt sein oder als Nebenjob bzw. als Hobby fungieren. Allgemein herrscht ein großer Tatendrang, der in der Anzahl an Gründungen auch messbar ist. Die damit einhergehende Bedeutung für eine zukunftsweisende Wirtschaft wird immer wieder betont.²³²

229 Grüner 2009, S. 12.

230 vgl. ebd., S. 11.

231 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. XI.

232 vgl. Grüner 2009, S. 11.

GIER

GRÜNDER_INNEN TYPOLOGIE

SERIAL ENTREPRENEURS

NASCENT **ENTREPRENEURS**

NOVICE **ENTREPRENEURS**

HABITUAL **ENTREPRENEURS**

PORTFOLIO

ENTREPRENEURS

ENTREPRENEURS

ABBILDUNG 3 GRÜNDER_INNENTYPOLOGIE

nach Kunze⁹²

92 vgl. Kunze 2018, S. 203.

NEUGIER 6

Kreative folgen ihrer Überzeugung, wollen eigene Entscheidungen treffen, einen Beitrag für eine bessere Welt leisten, provozieren und wachrütteln. Der Drang nach Selbstverwirklichung ist in diesen Berufsfeldern stärker verankert als anderswo und er überträgt sich auch auf andere Bereiche der Gesellschaft. Egal ob Mode, politische Partizipation oder das Infragestellen von Autoritäten - kreative Denkweisen setzen sich immer weiter durch. Das gilt auch für berufliche Entwicklungen. Demzufolge wird die berufliche Selbstständigkeit in der Zukunft einen höheren Stellenwert erlangen. In diesem Zusammenhang bezeichnet Günter Faltin die Kreativen als "Trendsetter."233 Doch warum gelten ausgerechnet Kreative als Trendsetter? Ein Grund dafür ist ihre Fähigkeit, Dinge von Grund auf neu gestalten zu können. Lehrinhalte des Designs und der Kunst können auf die Anforderungen einer Gründung angewandt werden. Die meisten Hochschulen haben diese Übertragbarkeit erkannt und bereiten ihre Studierenden explizit auch auf selbstständiges Arbeiten vor. Gemäß dem Motto

"Neues Entsteht, wo Herköm– mliches grundlegend in Frage gestellt wird. "234

wird das Konzept für eine Unternehmung designed. Dafür müssen herkömmliche Herangehensweisen hinterfragt und neu gedacht werden, Schwerpunkte gesetzt und sehr viel organisiert werden. Die gestalterische Leistung ist dabei nicht zu

unterschätzen, weshalb Günter Faltin dabei vom "Entrepreneurial Design" spricht. Seiner Meinung nach sei das Entrepreneurial Design ausschlaggebend für den Erfolg von Unternehmen, deren Geschäftsgrundlage kein Patent oder eine innovative Technologie darstellt. Die Kreativleistung sei bei der Erstellung des Entrepreneurial Designs ausschlaggebend. Durch die Bedeutung der Kreativität sei es daher erwartbar, dass erfolgreiche Entrepreneure eher der Kunst oder des Designs entspringen, als der Betriebswirtschaftslehre.²³⁵

Auch wenn der Kreativbranche diesbezüglich eine Vorreiterrolle zugesprochen wird, bedeutet das nicht, dass Kreativität ein exklusives Produkt ist. Kreativität steckt in allen von uns und ist besonders im Entrepreneurship eine relevante Größe. Richard Florida ist ein US-amerikanischer Ökonom und beschäftigt sich mit der "kreativen Klasse", besonders im Hinblick auf die gegenseitige Stimulanz zwischen unterschiedlichen wirtschaftlichen Akteuren. Besonders in der Städteplanung zum Thema Gentrifizierung ist seine Arbeit relevant geworden. Über die Kreativität spricht Florida als "die ultimative ökonomische Ressource ²³⁶, die allerdings gleichzeitig auch die am seltensten genutzte Ressource sei.²³⁷

233 vgl. Grüner 2009, S. 216.

234 Faltin 2016, S. 49.

235 vgl. ebd., S. 71.

236 Grüner 2009. S. 41.

237 vgl. ebd., S. 43.

Habitual Entrepreneurs (oder auch multiple business starters, multiple business owners, experienced Entrepreneurs, habitual owners genannt) sind Menschen die bereits mehrere Unternehmen gegründet haben. Der Reiz bei einer Unternehmensgründung besteht für sie in der Herausforderung es erfolgreich zu machen. Sobald es läuft, übergeben sie das Unternehmen an ein Management und wenden sich einer neuen Unternehmung zu. Sie geraten in eine Art Sucht.93 Die Gruppe der Habitual Entrepreneurs wird nochmal in die Untergruppen der Serial Entrepreneurs und der Portfolio Entrepreneurs unterteilt.

Serial Entrepreneurs (oder auch serial founder, repeat business starter, venture repeaters, serial venturers genannt) sind Menschen, die bereits ein oder mehrere Unternehmen gegründet und verkauft oder geschlossen haben.94 Im weiteren Verlauf haben sie entweder ein weiteres Unternehmen gegründet oder eines gekauft. Entscheidend ist, dass dieser Typus immer nur an einem Unternehmen gleichzeitig beteiligt ist oder es besitzt.95

Portfolio Entrepreneurs (oder auch parallel founders, multiple (business) Entrepreneurs, parallel Entrepreneurs, portfolio owners genannt) haben, ähnlich wie der Typus der Serial Entrepreneurs, ein oder mehrere Unternehmen gegründet. Der entscheidende Unterschied liegt darin. dass Portfolio Entrepreneurs mehrere Unternehmen gleichzeitig besitzen und/oder an ihnen beteiligt sind. Eine Beteiligung an mindestens zwei voneinander unabhängigen Unternehmen genügt für die Zuordnung zur Gruppe der Portfolio Entrepreneurs. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Unternehmen neu gegründet, gekauft oder aeerbt sind.96

93 vgl. Kunze 2018, S. 203f.

94 vgl. ebd., S. 205.

95 val. ebd., S. 203.

96 val. ebd., S. 206.

NEUGIER 6

Die Kreativität beruflich zu nutzen, um die Studierenden auf eine selbstständige Tätiakeit vorzubereiten ist etwas, was die Lehre in kreativen Berufen schon früh erkannt hat. In Studiengängen, die beispielsweise eher wirtschaftlich geprägt sind, ist diese Herangehensweise noch nicht lange ein relevanter Lehrinhalt. Stefanie Turber sagt dazu in unserem Interview: "Ich hab in einer Zeit Wirtschaft studiert, wo Startups noch überhaupt keine Bedeutung hatten. Die wichtigen Sachen hab ich tatsächlich in solchen Accelerator- Programmen gelernt. Ich messe meinem Studium 0,1% bei, dass das Startup eine Zeit lang erfolgreich war. Leider. Ich glaube aber, dass sich das mittlerweile geändert hat, weil Startups auch in Lehrpläne Einzug erhalten haben. Das war zu meiner Zeit aber noch nicht so."238 Die Kreativbranche ist in dieser Hinsicht zwar Vorreiter, doch andere Branchen holen weiter auf.

Lange Zeit galt wirtschaftliches Knowhow als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Eine Firma sollte in erster Linie wirtschaftlich erfolgreich sein, weshalb ökonomisches Verständnis einen dementsprechend hohen Stellenwert hatte. Moderne Unternehmen bewegen sich immer mehr in Richtung der sogenannten Purpose Economy. Dabei steht nicht mehr die wirtschaftliche Lukrativität im Vordergrund, sondern ein anderes. übergeordnetes Ziel, worüber sich sowohl Kunden als auch Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können. (Mehr dazu im Kapitel "Wie geht Slow Startup?") Dabei entscheiden wirtschaftliche Faktoren nur noch sekundär über den Erfolg des Unternehmens. Sie sind keine Größe mehr. von der aus die Gründung gedacht wird, stattdessen dienen Gewinne als Mittel zum Zweck, zur Annäherung an das übergeordnete Ziel.

Menschen in der Kreativwirtschaft verfügen oft nicht über fundierte wirtschaftliche Kenntnisse. Das sorgt einerseits zwar weiterhin für eine Barriere, die Gründungsinteressierte vom Gründen abhält, andererseits beweisen zahlreiche Entrepreneure in der Kreativwirtschaft, dass es keiner tieferen Kenntnisse bedarf, um erfolgreich ein Unternehmen zu leiten. Bis zu einem gewissen Punkt kann es durchaus funktionieren. Geldentscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen. Preise zu verhandeln und sich Steuerkenntnisse im Machen selbst anzueignen. Moderne Gründer innen müssen keine Alleskönner_innen sein.²³⁹ Es ist durchaus legitim, die eigenen Defizite über ein gut aufgestelltes Team abzufangen, oder Externe zu beauftragen. Joke Eden berichtet uns in unserem Interview von seinen Erfahrungen. "Ich hab in den ersten fünf Jahren die Buchhaltung komplett selber gemacht [...] weiß im Großen und Ganzen wie das funktioniert aber darüber hinaus verstehe ich davon teilweise echt wenig."240 Er fasst zusammen, dass er für die Lösung dieses Zustands inzwischen externe Steuerberater und Buchhalter beauftragt.²⁴¹

238 Wagner, Winkler 03.11.2022, S. XII.

239 vgl. Faltin 2016, S. 79.

240 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. XIII.

241 vgl. ebd., S. XIII.

72

Alle Gründer innen starten als Nascent Entrepreneurs (dt. angehende Entrepreneure) indem sie sich an die Gründung annähern, Gedankenspiele durchlaufen und eine Gründung konkret planen. Siewerts biografiebezogenes Modell formuliert sehr konkrete Gründungstypen, die an Personas erinnern. Ihre sehr detaillierten Definitionen werden unserer Meinung nach zur Folge haben, dass Menschen Schwierigkeiten haben werden, sich einer der Gruppen zugehörig zu fühlen. Eine vereinfachte Form, ähnlich wie in dieser Arbeit wiedergegeben, könnte die Praktikabilität dieser Typisierung erhöhen. Den biografischen Aspekt bei der Typisierung von Gründungsmotivationen zu berücksichtigen, sehen wir als äußerst sinnvoll an. Siewert begründet unserer Meinung nach auf schlüssige Weise, wieso ein Mensch zum Novice Entrepreneur wird. Ein weiterreichendes Entwicklungspotential wird nicht berücksichtigt, weshalb wir Siewerts Modell in Faltins Struktur einpassen. An Faltins Ansatz kritisieren wir allerdings die fehlende Berücksichtigung der unternehmerischen Entwicklung. Es zeigt eine Entweder-Oder-Logik, obwohl die Möglichkeit besteht alle seine Stationen zu durchlaufen. Dementsprechend müsste das Schaubild wie auf der folgenden Seite angepasst werden.

Mit wachsender Komplexität des Gründungsgeschehens und je nach Ziel der Argumentation bedarf es für diese Typisierung eine immer feiner werdende Auflösung.

Die Motivation vieler Gründer innen aus der Kreativwirtschaft, folgt dem Prinzip der Selbstverwirklichung. Purpose. Handlungsspielraum und die bewusste Abgrenzung zu klassisch Gier-getriebenen Unternehmenskonzepten sind relevante Aspekte. Die Gründer innen identifizieren sich stark mit der eigenen Firma und bauen ein emotionales Verhältnis dazu auf. "Der Plan ist. das Unternehmen schon auf Dauer zu behalten. Es ist in gewisser Weise unser Baby und wir wollen dann auch sehen, wie es groß wird und auch die Früchte ernten."242 Außerdem ist es relevant, das eigene Selbstverständnis nach außen zu kommunizieren. "Ein Startup waren wir deswegen nicht, weil wir das Gefühl hatten, dass Startups ein anderes Ziel verfolgen. Meistens geht es da dann schon eher darum eine schnellstmögliche Skalierung zu erreichen. Wir haben uns als Unternehmer und Unternehmerinnen gesehen anstatt als Gründer eines Startups."243

Kreative Disziplinen bieten also mehr vorbildhafte Aspekte als jene, die bereits in der breiten Masse etabliert sind. Das "Design Thinking" wird beispielsweise als ein moderner Prozess, für eine übertragbare, kreative Herangehensweise an ein Problem gesehen, die der Designdisziplin entspringt. Die Forderung nach jenem Knowhow hat Einzug in Jobbeschreibungen erhalten und wird in vielen Bereichen explizit gefordert, um dem Wunsch nach lösungsorientiertem "outside the Box-Denken" gerecht zu werden. Während dieser Prozess in Design-fernen Disziplinen noch als innovativ gilt, ist das Design bereits soweit, diesen Prozess mit seinen Vor- und

Nachteilen kritisch einordnen zu können. So wird das Design-Thinking lediglich als Methode gesehen, schnell Lösungsansätze zu generieren, von denen dann weitergedacht werden kann. Dabei stehen Quantität und teambildende Partizipation im Vordergrund. Eine saubere Ausarbeitung von Konzepten und Produkten finden weiterhin außerhalb der Design Thinking Methoden statt. Ferner ist es relevant, dass man die Methoden des Design Thinking gezielt auf bestimmte Probleme anwenden kann, ohne dass ein kompletter Prozess durchgespielt werden muss.

242 Wagner, Winkler 08.11.2022, S. X. 243 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. IV.

5

GRÜNDER_INNEN **TYPOLOGIE**





PORTFOLIO ENTREPRENEUR

HABITUAL ENTREPRENEUR

TRADITIONS-**ORIENTIERTE** UNTERNEHMER INNEN

TRADITIONS-BEWUSSTE NEUGRÜNDER INNEN

GELEGENHEITS-NUTZENDE UNTERNEHMER INNEN

SICH SELBST VERWIRKLICH-ENDE NEU-STARTER_INNEN



KEINE **FAMILIENBIOGRAPHISCHE VERANKERUNG**

NOVICE ENTREPRENEUR

ANGEHENDE ENTREPRENEURE

74

ABBILDUNG 4 GRÜNDER INNENTYPOLOGIE

97 vgl. Wagner, Winkler 2023; Siewert 2016, S.150; Kunze 2018, S.203

nach Wagner, Winkler⁹⁷

WAS KÖNNEN GRÜNDER_INNEN **VOM KOLLEKTIV LERNEN?**

Ein weiteres Vorbild sehen wir nicht in einer Einzelfigur, sondern im Kollektiv. Im Teil der Gier haben wir gezeigt, dass Gründer_innen häufig als einsame Genies glorifiziert werden. Dieses Bild entspricht weder der Wahrheit, noch ist es zeitgemäß. Das Kollektiv steht stellvertretend für die unterschiedlichsten Arten der Zusammenarbeit. Kooperation, Kollaboration und Netzwerk sind weitere Formen, die beschreiben, wie Menschen zusammen denken und gestalten können.

Nicht zuletzt durch die documenta fifteen und deren Kuration durch das indonesische Künstler-Kollektiv ruangrupa erhält das Kollektiv in der Kunstszene dieser Tage vermehrt Aufmerksamkeit. Die antisemitischen Vorwürfe, die im Zusammenhang mit der Kunstausstellung aufkamen, außen vorgelassen, beschreibt Heinz-Norbert Jocks in seinem Essay "Wir waren immer kollektiv" in der Zeitschrift Kunstforum International, warum diese Arbeitsweise auch andernorts aneckt: "Mit ihrer anderen Praxis der Kunstproduktion und ihrem Begriff der Autor*innenschaft widersprechen Kollektive dem bei uns so geläufigen Bild vom individuell Kunstschaffenden in einer Gesellschaft, deren zentrale Grundhaltung sich am Individualismus heftet."244 Bei ruangrupa ist ein Teil dieser Praxis das Prinzip des "lumbung", das die in ländlichen Gemeinschaften genutzten Reisscheunen zum Vorbild für interdisziplinäres und gemeinschaftliches

Arbeiten erklärt.²⁴⁵ Ein weiteres Beispiel ist der indonesische Slang-Begriff des "nongkrong" (dt. "gemeinsam abhängen"), der ein ungezwungenes Gespräch und Miteinander beschreibt, aber auch das Teilen von Zeit. Ideen oder Essen inkludiert.²⁴⁶ Diese Konzepte widersprechen auf den ersten Blick unseren westlichen Idealen von Individualität. Selbstverwirklichung und -optimierung. Bei genauerer Betrachtung bieten sie aber Inspiration für unsere Gesellschaft, die vor Herausforderungen steht, die nur in Zusammenarbeit gelöst werden können.

Es sei angemerkt, dass Kunstkollektive sich in ihrer Organisation und ihrer Motivation stark unterscheiden können, es lassen sich aber auch Gemeinsamkeiten erkennen. Rachel Mader spricht zum Beispiel vom agilen und strategischen Umgang mit Autor_innenschaft, der sich im Einbezug von Gästen und Kooperationspartner innen zeigt. Sie weist auch darauf hin, dass es den Kollektiven meist nicht darum geht das Individuum gänzlich verschwinden zu lassen. Die Gründe, die Menschen dazu bringen, ihre Einzelautor innenschaft aber zugunsten des Kollektivs hinten anzustellen, sind vielfältig. Die meisten Kollektive setzen sich heutzutage aus verschiedenen Disziplinen und Kompetenzen zusammen. Diese interdisziplinäre Arbeit stellt auch die Idee der Einzelexpertise in Frage.²⁴⁷

244 Jocks 2022, S.50.

245 vgl. documenta fifteen 2022.

246 vgl. ebd.

75

247 vgl. Mader 2022, S. 192f.

WARUM WERDEN GRÜNDER_INNEN GLORIFIZIERT?

Eine Gründungsmotivation kann auch eine Person sein, die mit ihrem Handeln zur Gründung motiviert. Diese Person würden wir als berufliches Vorbild bezeichnen. Aus bildungswissenschaftlicher Perspektive ist ein Vorbild eine Bezugsperson, die bei der Orientierung hilft oder auch eine Faszination darstellt.98 Dabei wird zwischen Nahund Fernvorbildern differenziert. Unter Nahvorbildern werden Menschen gezählt, zu denen eine soziale Beziehung besteht. Fernvorbilder hingegen sind mediale Personen, zu denen keine unmittelbare soziale Nähe besteht und die man aus Literatur. Presse. Film oder Fernsehen kennt.99

Ein Vorbild kann aber auch eine Inspirationsquelle sein, die durch ihre Erfahrungen neue Möglichkeiten aufzeigt. Besonders in der beruflichen Findungsphase sind wir auf die Erfahrungen anderer angewiesen, da sie uns Orientierung geben.

98 vgl. Dinh und Püplichhuysen 2019, S. 176. 99 vgl. ebd., S. 177.

NEUGIER 6

Dass wir selbst ohne direkt mit anderen ins Gespräch zu gehen, immer kollektiv arbeiten, zeigt Jocks an diesem eindrücklichen Beispiel: "Selbst der Denker in seiner Mönchsklause, umgeben von Büchern, die sich auf seinem Schreibtisch stapeln. denkt nicht allein, vielmehr im wechselseitigen Austausch mit fremden Ideenwelten. Auf diese baut er auf, und an ihnen reibt er sich, indem er sie verneinend oder bejahend erst verinnert und dann individuiert. Er kann gar nicht denken, ohne mit dem von anderen bereits Gedachten vernetzt zu sein."248 An dem Beispiel des isolierten Denkers belegt Jocks unsere Anbindung an Gedankenwelten anderer, im Sinne davon, dass wir gar nicht verhindern können auf bereits existierendes Wissen zurückzugreifen. Gleichzeitig weist er aber darauf hin, dass Progressivität für uns trotzdem möglich ist und wir frei sind, über das bisher Bekannte hinauszugehen und Neues zu (er-)finden.²⁴⁹

Das Interesse am Kollektiv überträgt sich von der Kunstwelt auch auf andere Bereiche und wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem kollektiven Arbeiten nehmen zu. Dazu wird auch in der Vergangenheit nach Spuren kollektiven Arbeitens gesucht und damit eine bisher einzelautorschaftliche Narration widerlegt und damit auch der Zuarbeit von Assistenzen Tribut gezollt.²⁵⁰ Das deckt sich auch mit dem Wandel, den die Evolutionsbiologie in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat. Dort kommt man mehr und mehr vom darwinistischen Modell des "Survival of the fittest" ab und wendet sich der Fähigkeit des Menschen zur "Super-Kooperation" zu.²⁵¹ Auch die Wirtschaftswelt, die für sich dieses darwinistische Narrativ übernommen hat, muss ihre konkurrenzorientierte Position überdenken. Die Philosophin Judith Butler beschreibt im Interview für die Zeitschrift Kunstforum International. dass das Narrativ des Individualismus aus der Historie des Kapitalismus hervorgeht. Wirtschaftshistoriker beschrieben zuhauf das auf Konsum und Eigennutz fokussierte Individuum und es entstand eine historisch und gesellschaftlich geprägte Form des Individualismus.²⁵² Der Soziologe Richard Sennett beschreibt in seinem Buch "Der flexible Mensch", dass der Kapitalismus in uns die Sehnsucht nach "Verwurzelung in einer Gemeinde" weckt.²⁵³ Verstärkt wird das Gefühl der Einsamkeit und Unsicherheit durch diverse Aspekte der modernen Arbeitskultur.²⁵⁴ Dazu zählen unter anderem "die Ungewißheiten der Flexibilität; das Fehlen von Vertrauen und Verpflichtung; die Oberflächlichkeit des Teamworks; und vor allem die allgegenwärtige Drohung, ins Nichts zu fallen, nichts »aus sich machen zu können«, das Scheitern daran, durch Arbeit eine Identität zu erlangen."255 Es stellt sich uns die Frage, was man diesen Unsicherheiten entgegensetzen kann. Eine Antwort auf den Wunsch nach einem Sicherheitsnetz in unserer schnelllebigen Welt ist die verstärkte Ausrichtung auf gemeinschaftliche Formen des Zusammenarbeitens.

248 Jocks 2022, S.51.

249 val. ebd., S.52.

250 vgl. Mader 2022, S. 180f.

251 vgl. Basel 2010.

252 vgl. The Collective Eye 2022a, S. 64.

253 vgl. Sennett 1998, S. 189.

254 vgl. ebd., S. 189f.

255 ebd., S. 189f.

Während wir durch unser Schulsystem immer weiter auf ein Leben in einer Festanstellung konditioniert werden¹⁰⁰, ist die Option, sich in Zukunft einmal selbstständig zu machen, für viele schlicht keine Option. Dabei scheint mit der Prägung durch unsere Eltern, eine indirekte Vorbildfunktion zu existieren - eine Art "priming", die uns empfänglich für das Thema Selbstständigkeit macht. Eine Studie aus dem Jahr 2010 ergab, dass Menschen mit mindestens einem selbstständigen Elternteil eine positivere Einstellung gegenüber der beruflichen Selbstständigkeit haben, als Menschen aus dem Arbeitnehmermilieu.¹⁰¹ Dabei scheint der selbstständige Elternteil kein klassisches Vorbild zu sein, viel mehr sorgt er dafür, dass die Selbstständigkeit für Kinder greifbarer wird. Auch bei unseren Interviewpartner innen konnten wir hier einen Zusammenhang herstellen. Auf die Frage nach der Motivation zur Gründung antwortete einer unserer Interviewpartner:

"Meine Eltern waren auch selbstständig, sind jetzt aber in Rente gegangen, weil mein Bruder und ich die Betriebe nicht weiterführen wollten. Da habe ich auch gesehen, dass das viel Arbeit macht. aber wenn die Arbeit einem Freude macht, ist das auch wieder nebensächlich. [...] Für einen Chef zu arbeiten, ist nicht so meins."¹⁰²

100 vgl. Faltin 2016, S. 215.

101 vgl. Dinh und Püplichhuysen 2019, S. 175.

102 Wagner, Winkler 21.11.2022, S. II.

Doch das gemeinschaftliche Arbeiten ist verknüpft mit einer Reihe von Schwierigkeiten, die aus dem Zwischenmenschlichen entstehen. Im Kapitel Diversität werden wir sehen, dass unsere Gesellschaft und die Formen des Zusammenlebens immer vielschichtiger werden und sich daraus auch Konflikte ergeben. Sennett schreibt im Gespräch mit The Collective Eye den Menschen eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit zu, die von den meisten gesellschaftsregulierenden Instanzen unterschätzt wird. Sennett erklärt weiter, dass er Kooperationstechniken besonders schätzt, weil sie die Menschen im Umgang miteinander lehren.²⁵⁶ Kollektives Arbeiten ist zwangsläufig damit verknüpft, individuelle Meinungen miteinander abzugleichen, Streitgespräche zu führen, Kompromisse auszuhandeln und Differenzen auszuhalten. Genau in diesen Interaktionen besteht die Chance für unsere Gesellschaft, denn wir lernen zuzuhören und aufeinander zuzugehen. Sennett fordert, sich nicht auf solidarische Gleichheit zu versteifen, sondern vielmehr Fähigkeiten zu entwickeln, mit Menschen zu interagieren, die uns Angst machen, die sich von uns unterscheiden, die uns unsympathisch sind oder die wir nicht verstehen.²⁵⁷ Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, sich von anderen Menschen abhängig zu machen, bzw. sich eine grundsätzliche Abhängigkeit einzugestehen. Richard Sennett sieht eine Relevanz in der Auseinandersetzung mit den eigenen Grenzen und Bedürfnissen, aber auch denen des Gegenübers. Denn indem wir uns für unsere Abhängigkeit schämen, beschädigen wir Vertrauensverhältnisse, blockieren kollektive Projekte

und machen es unmöglich geschlossen als Team auf ein Ziel hinzuarbeiten.²⁵⁸ Wir nehmen Abhängigkeit als etwas grundsätzlich Negatives wahr und propagieren Selbstständigkeit in jeglicher Hinsicht. Jeder ist für sich selbst verantwortlich. Doch damit ignorieren wir unsere Verflechtung in eine Vielzahl sozialer Abhängigkeiten. Darüber schreibt auch Jocks in seinem Essay: "Die Abhängigkeit von anderen ist unhintergehbar. Kaum ein Mensch ist heute so autonom, dass er sich seine eigenen Schuhe und Kleidung herstellt. Dass er das, was er zum Überleben benötigt, selbst produziert. Dass er sich selbst das Sprechen beibringt. Bereits mein Eintreten in die Sprache, deren Erlernen mich dazu befähigt, mit anderen zu kommunizieren, macht evident, dass mein Ich sich über andere erfährt. Kein Tag vergeht, an dem wir nicht dem "Blick des Anderen" (Jean-Paul Sartre) ausgesetzt sind, der, indem er uns erblickt, uns vermittelt, was er von uns hält."259 Der Mensch ist von Geburt an abhängig von seinem sozialen Umfeld. Die Globalisierung verstärkt unsere Unselbstständigkeit nur auf einer weiteren Ebene. Ein Mittel, um sich mit dieser Abhängigkeit zu versöhnen ist das Sich-Bewusst-Machen, dass wiederum andere auch von uns abhängig sind und uns dadurch eine Verantwortung zukommt.²⁶⁰

256 vgl. The Collective Eye 2022b, S. 76.

257 vgl. ebd., S. 76.

258 vgl. Sennett 1998, S. 194.

259 Jocks 2022, S. 57.

260 vgl. Sennett 1998, S. 201.

"Es ist gut Vorbilder zu haben. denn Vorbilder spiegeln ja auch immer ein Stück weit einen selbst. Was man an sich am liebsten hat oder gerne sein möchte und wo man hinmöchte."¹⁰³

Wir wandeln also auf den Pfaden unserer Vorbilder, in der Hoffnung eines Tages ähnlich erfolgreich zu sein. Auffällig ist, dass Vorbilder im unternehmerischen Kontext häufig Fernvorbilder sind: Gründer innen von Weltfirmen, die ausschließlich aus den Medien bekannt sind. Eine Umfrage der Onlineplattform Statista stellt die Frage, welche Prominenten junge Menschen zwischen 18 und 25. als Karrierevorbilder sehen. Die Top drei bilden (Reihenfolge absteigend) Steve Jobs, Mark Zuckerberg und Elon Musk.¹⁰⁴ Die Unternehmensberatung McKinsey & Company schreibt in der Studie "Entrepreneurship Zeitgeist 2030", dass erfahrene Gründer innen

als starke Vorbilder für eine neue Generation an Gründer innen dienen können. Insbesondere indem sie ihre Erfahrungen. Herausforderungen und ihren Umgang mit scheinbar ausweglosen Situationen teilen.¹⁰⁵ In einer Umfrage für den Bitkom Startup Report 2019 wurden junge Startup Gründer innen zu ihren Vorbildern befragt. und es zeigte sich, dass diejenigen, die ein Vorbild nennen konnten, sich tatsächlich auf "experienced founders" bezogen. Elon Musk, Steve Jobs, Richard Branson, Jeff Bezos, Hasso Plattner und Bill Gates sind die Top sechs Vorbilder junger Startup Gründer innen (Reihenfolge absteigend)¹⁰⁶. Auffällig ist auch, dass 54% der Befragten zum Bitkom Startup Report angaben, kein Vorbild zu haben. Hier wäre es spannend die Gründe aufzudecken. Mangelt es vielleicht an geeigneten Persönlichkeiten?

103 Wagner, Winkler 27.10.2022. S. VIII.

104 vgl. Statista 2022.

105 vgl. Dörner et al. 2021, S. 21.

106 vgl. Bitkom Research GmbH 2019.

NEUGIER 6

Dieses Wechselspiel von Abhängigkeit und Verantwortung wird leicht missverstanden. Dies wurde auch im Rahmen der documenta fifteen zum Kritikpunkt. Vorwurf war hier, dass das Prinzip Verantwortung in einem Kollektiv keinen Platz habe, da sie nicht länger vom Einzelnen getragen werde, sondern sich auf die ganze Gruppe verteile und damit schlussendlich niemandem zuzuordnen sei. Vergessen wird dabei aber, dass der Umgang mit Verantwortung zentral für den kollektiven Prozess ist. Bringt jemand eine Idee in die Gruppe ein, wird darüber verhandelt, ob man das Vorgeschlagene als Team verantworten kann. Sennett zeigt am Beispiel des Theaters auf, das nicht nur derjenige Verantwortung trägt, der mit Konsequenzen zu rechnen hat. Werden Regisseur_in und Ensemble nach einem Auftritt ausgebuht, statt mit Applaus belohnt, lässt sich der Ärger oder die Enttäuschung des Publikums im Team zwar leichter ertragen, doch jeder Beteiligte wird individuell die Verantwortung spüren.²⁶¹

Ein weiteres Symptom des modernen Kapitalismus steht dem Arbeiten im Kollektiv entgegen: Die Kurzfristigkeit, die unsere Beziehungen, Arbeitsverhältnisse und Aufmerksamkeitsspannen prägt. Auch sie erschwert kollektives Arbeiten, das auf Langfristigkeit und Prozesshaftigkeit ausaeleat ist.²⁶²

Um diesen Schwierigkeiten zu entgegnen, bedarf es einiger Fähigkeiten und Eigenschaften, die sich durch kollektive Formen des Zusammenarbeitens stärken lassen. Sich auf das Wechselspiel von Abhängig-

keit und Verantwortung einzulassen, geht mit der Fähigkeit des Vertrauens einher. Vertrauen zu entwickeln, sowohl anderen Menschen, als auch dem Prozess gegenüber, ist Basis für jegliche Zusammenarbeit. Desweiteren wird im Zusammenhang mit Teamarbeit häufig Empathie gefordert. Judith Butler kritisiert diese Forderung insofern, dass Empathie oft damit gleichgesetzt wird, das Leiden eines Anderen aufgrund einer Vergleichbarkeit nachvollziehen zu können. Empathie sollte aber über den eigenen Horizont hinaus gehen. Dazu braucht es ein Verständnis für unsere tiefe und komplexe Verflechtung. Gerade im Hinblick auf die Corona-Pandemie, den Klimawandel und diverse Wirtschaftskrisen wird klar, dass wir die weltweite Abhängigkeit neu denken müssen. Es geht nicht darum Verständnis und Mitleid zu empfinden, gegenüber jemandem, der auf der anderen Hälfte des Erdballs lebt. sondern zu erkennen, dass sein Leben und Leiden direkt mit einem selbst in Zusammenhang steht und eine Bedeutung hat.²⁶³ Damit eng zusammen hängt die Fähigkeit, Differenzen und schwierige Situationen aushalten zu können. Geduld und Resilienz zu entwickeln

261 vgl. Jocks 2022, S. 56f.

262 vgl. Sennett 1998, S. 12; Mader 2022, S. 183.

263 val. The Collective Eve 2022a.

Die Auswahl unserer Vorbilder verrät also einiges über unseren Charakter. Es verrät. worauf wir Wert legen und was unsere Ziele sind. Doch was können wir nun daraus schließen, dass die populärsten Karrierevorbilder junger Menschen gleichzeitig zu den reichsten Menschen der Welt zählen. Wir sehen, dass Reichtum immer noch mit Erfolg gleichgesetzt wird. Dafür folgen Menschen sogar Vorbildern, die nicht nur für ihren wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch für ihre Unberechenbarkeit bekannt sind (Beispiel: Elon Musk). Was sagt es ferner über Institutionen wie McKinsey aus, wenn sie schreiben, dass Gründer innen auch Vorbilder einer Gesellschaft werden können. Insbesondere für jüngere Generationen, die ein großes Potential haben eines Tages selbst einflussreiche Gründer innen zu werden.¹⁰⁷ McKinsey bleibt sehr unkonkret dabei, was diese Vorbildfunktion beinhaltet. Sie schreiben weiter.

dass der Samen des Unternehmergeists früh gesäht wird. Dass Unternehmer als wichtige Mitglieder der Gesellschaft gesehen werden, die Gutes tun und verantwortungsvoll führen, um das Land als Ganzes voran zu bringen.¹⁰⁸ An dieser Stelle sollte kritisch hinterfragt werden: Sollten junge Menschen, die noch auf der Suche nach ihrem inneren Kompass sind, wirklich dazu ermutigt werden, derart eindimensional bei der Auswahl ihrer Vorbilder vorzugehen? Ist es wirklich möglich, reinen Gewissens derartigen Reichtum anzuhäufen? Auf wessen Kosten wird sich bereichert? Wofür hat dieser Mensch meinen Respekt verdient? Welche Werte vertritt er? Schafft er einen Mehrwert für unsere Gesellschaft? Woran messe ich Erfolg?

107 vgl. Dörner et al. 2021, S.8.108 vgl. ebd., S.7.

82

6 NEUGIER

Begeben wir uns als nächstes auf die Suche nach Spuren des kollektiven Arbeitens im Bereich der Gründung. Im Grunde hat iedes Unternehmen einen kollektiven Charakter, allein dadurch, dass mehrere Menschen an einer Idee arbeiten. Dieser kollektive Charakter wird allerdings häufig von starken Hierarchien überschattet. Junge Unternehmen versuchen sich in den letzten Jahren verstärkt daran, alternative Organisationsmodelle zu etablieren. Dabei ist Partizipation für alle ein wichtiger Punkt. Um diese zu ermöglichen, muss man Verantwortung teilen und eine Identifikation mit der Idee bei den Mitarbeitern stärken. Das erzeugt intrinsische Motivation.²⁶⁴ Ein konkretes Beispiel ist das Modell des "Verantwortungseigentums", das das erwirtschaftete Vermögen an das Unternehmen bindet und damit Unabhängigkeit und Werteorientierung ermöglicht. Bekannte Vertreter sind neben dem Startup "Einhorn" von Waldemar Zeiler, der in dieser Arbeit noch häufiger in Erscheinung treten wird, sowohl große Unternehmen wie Zeiss und Bosch, Mittelständler wie Alnatura, als auch Startups wie Ecosia und Startnext.

Startnext ist eine Plattform für Crowdfunding und eröffnet damit ein weiteres Beispiel kollektiven Arbeitens. Die Crowdbeschreibt eine unbestimmte Anzahl an Personen, die sich zufällig und unbewusst versammeln, sich in der Regel untereinander nicht kennen und deshalb auch nicht zwingend miteinander interagieren. ²⁶⁵ Das Crowdfunding, das die Finanzierung von Projekten durch die Beteiligung einer Crowd beschreibt, bildet einen Unteraspekt des Crowdsourcing. Die Definitionen

letzteren Begriffs unterscheiden sich derzeit noch stark. Gemein ist diesen Definitionen, dass Crowdsourcing die Ressourcen der Masse nutzt, um Unternehmen zu mehr Leistung und Innovation zu verhelfen. Unterformen sind, neben dem Crowdfunding, die Crowd Innovation und das Crowd Working. Bei der Crowd Innovation wird die Crowd in Innovationsprozesse eingebunden und ihre Innovationskraft für eine Unternehmung genutzt. Beim Crowdworking generiert man Arbeitskraft aus der Crowd.²⁶⁶ Bei der Entwicklung des Crowdsourcing spielt insbesondere das Internet mit seinen globalen Plattformen und Kommunikationsnetzen eine entscheidende Rolle, da es ermöglicht intellektuelles Kapital länder-und kulturübergreifend zu sammeln und nutzbar zu machen.²⁶⁷ Ein Modell, das Crowdsourcing auf die Unternehmensgründung anwendet, ist die von Günter Faltin beschriebene "Komponentengründung". Indem man sich beim Aufbau eines Unternehmens professioneller, spezialisierter Dienstleister (=Komponenten) bedient, stellt man sein Vorhaben auf solide Beine. Dieses Modell widerspricht der Vorstellung des Gründers als Alleskönner und macht die Gründung weniger kapitalintensiv, professioneller und anpassungsfähiger. Der Zugang zu einer Gründung wird damit für mehr Menschen möglich.²⁶⁸

264 vgl. Henkel 2015.

265 vgl. Hastenteufel 2018.

266 vgl. Poppe 2017, S. 1f.

267 vgl. ebd., S. 70.

268 vgl. Faltin 2018b, S. 247.

84

Es ist nicht ausreichend, die Eignung eines Vorbilds an dessen wirtschaftlichem Erfolg zu messen, denn Geld ist nicht das einzige, was Menschen in der Geschäftswelt zu einem Vorbild macht. Besonders von McKinsey & Company, die von sich behaupten, Unternehmen in die Zukunft zu leiten, wäre eine differenziertere Empfehlung zu erwarten. Die Beeinflussung durch ein Vorbild kann mehr oder minder stark sein: Vorbilder können Menschen dazu bringen ihr Handeln zu verändern, andere Rollen einzunehmen oder gesellschaftliche Rollenbilder zu verändern. 109 Die Orientierung an Vorbildern birgt dementsprechend auch Gefahren. Wie wir in den Ausführungen zur Gier gesehen haben, ist gerade die Gier eine Charaktereigenschaft, die sich im Abgleich mit anderen Menschen herausbildet. Sobald Menschen, an denen sich andere orientieren gieriges und skrupelloses Verhalten vorleben, sinkt bei der Gefolgschaft die Hemmschwelle es ihnen gleichzutun.¹¹⁰

109 vgl. Dinh und Püplichhuysen 2019, S. 179. **110** vgl. Grundmann 2017.

Kollektives Arbeiten kann des Weiteren auch im größeren Zusammenhang geschehen, zum Beispiel zwischen Unternehmen. Der Subtrend "Coopetition", der sich dem Megatrend "New Work" zuordnen lässt, beschreibt genau diese Interaktion. Er geht zurück auf den Mathematiker John von Neumann (1903-1957) und den Wirtschaftswissenschaftler Oskar Morgenstern (1902-1977). Die beiden Männer sahen im strategischen Schließen von Bündnissen eine neue Möglichkeit zur Ertragssteigerung.²⁶⁹ Die Wirtschaftswelt hat zumindest in Teilen erkannt, dass sich ein kooperatives Mindset im Sinne des Wettbewerbsvorteils auszahlt. Die Netzwerkgesellschaft lebt von Konnektivität und von einer feinen Balance zwischen Kompetition und Kooperation.²⁷⁰ Diese Netzwerke haben ihre Ursprünge aber auch in direkten zwischenmenschlichen Beziehungen. Das Netzwerken gilt in unserer Gesellschaft als wesentlich, um die eigene Karriere oder Idee voranzutreiben.²⁷¹

Auch im Interview mit unseren Gründer innen kam die Sprache auf das Thema Netzwerke und Kooperation. Anna Diermeier erklärte, dass sie gerade das Miteinander und die Hilfsbereitschaft besonders an der Startup-Kultur schätzt: "Ich habe über diese ganzen Programme sehr viele Leute und ein riesiges Netzwerk kennengelernt und ich finde, dass die Kultur dort schon offen und unterstützend ist, denn man hilft sich gegenseitig, man teilt Know How, man teilt Kontakte, man teilt Informationen über Wettbewerbe, Lieferanten, potenzielle Partner innen."272 Viele angehende Gründer_innen versuchen sich bereits vorab

mit möglichst vielen Partner innen zu vernetzen²⁷³ und zeigen damit, dass sie das Potential der Kooperation erkannt haben und neidvolles Konkurrenzdenken ablehnen. Stefanie Turber führte zudem aus:

"Freundschaften unter Gründern sind extrem wichtig. [...] Durch solche Plattformen entstehen einfach spannende Austausche und vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Gründern. Also man hat Wegbegleiter. "274

Dabei können Wegbegleiter Externe sein, mit denen man sich austauscht. Herausforderungen bespricht und von denen man lernt, sie können aber auch unmittelbarerer Bestandteil eines Gründungsteams sein. Stefanie Turber spricht sogar davon, dass die Zusammenstellung eines Teams den Erfolg der Unternehmung bestimmen kann. Die unterschiedlichen, oft interdisziplinären Fähigkeiten lassen das Ergebnis der Unternehmung durchdachter und erfolgreicher werden. "Wenn sich Mitgründer zu ähnlich sind, dann steht man sich im Weg oder ist zu eindimensional unterwegs."275

269 vgl. Melzer 2015.

270 val. ebd.

271 vgl. Müller, S. 215.

272 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. III.

273 vgl. Poppe 2017, S. 2.

274 Wagner, Winkler 03.11.2022, S. VI.

275 ebd., S. V.

6 **NEUGIER**

Ein weiterer Indikator dafür, dass mit der Auswahl unserer Vorbilder etwas nicht stimmt, ist, dass viele Gründer innen überhaupt keine Vorbilder mehr haben. "Früher habe ich auch mal die eine oder andere Biografie gelesen und wusste dann auch nicht so recht, was ich damit anfangen sollte. Einfach weil deren Realitäten so unterschiedlich im Vergleich zu meiner waren."111 Gründungsvorhaben sind sehr individuell und lassen sich schwer auf andere übertragen. Für Vorbilder, mit denen man sich in diesem Kontext direkt identifizieren kann, läge es nahe, eine Person auszuwählen, zu der man eine persönliche Beziehung hat. Es geht weniger darum welchen Status eine Person genießt, sondern darum wie sie denkt, handelt und reagiert. Unserer Meinung nach geht es bei Vorbildern weniger um das Vorbild selbst, sondern darum was ich aus ihrem Handeln lernen - und auf meine Zwecke übertragen kann. Ob das Vorbild eine Einzelperson, eine Berufsgruppe oder vielleicht sogar ein Tier ist, ist zunächst einmal nicht relevant. Relevant hingegen ist unser Verständnis für unser Vorbild. Nur was wir verstehen können wir auf unsere eigenen Vorhaben übertragen. Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass Fernvorbilder in diesem Zusammenhang so verbreitet sind.

Vorbilder sind wichtig, doch wo finden wir neue, zeitgemäße Vorbilder? Wir haben uns auf die Suche nach ihnen gemacht und zeigen im Teil der Neugier Alternativen.

111 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. X.

Stefanie Turber sagt weiter:

"Ich würde auch nicht sagen, dass alleine gründen Spaß machen würde. Es hat schon seinen Grund, warum Gründerteams die gut zusammengestellt sind, immer erfolgreicher sind als Einzelgründer."²⁷⁶

Mit Ausnahme einer Person ziehen alle unsere Befragten eine Gründung im Team vor. Allerdings zeigt der Kfw-Gründungsmonitor ein gegenläufiges Gründungsverhalten in der Realität. 2021 waren knapp 81 % der Gründungen Sologründungen.²⁷⁷ Dieser Vergleich zeigt, dass die Zusammenstellung des Gründungsteams ein großer Punkt ist, bei dem angehende Gründer_innen Probleme haben und nach Unterstützung und Netzwerken suchen.

Auch auf den Umstand, dass die vorliegende Arbeit im Kollektiv erarbeitet wurde. möchten wir an dieser Stelle nochmals hinweisen. Die Formen des kollektiven Arbeitens sind auch im universitären Kontext insofern fremd, dass wir aus rechtlichen Gründen jede Textpassage dieser Arbeit einer Einzelperson zuordnen müssen, wenngleich sie Gedanken des anderen umfassen oder Gedanken, die nur durch eine Interaktion mit anderen entstanden sind. Wir bedienen uns in dieser Arbeit genau genommen nicht nur den Gedankenwelten der zitierten Autoren und unserer Interviewpartner, sondern auch Hinweisen und Anregungen, die wir beispielsweise aus persönlichen Gesprächen mitgenommen haben.

276 Wagner, Winkler 03.11.2022, S. VIII. **277** vgl. Metzger 2022a, S. 6.

90

IN WELCHER WELT LEBEN WIR?

Wenn wir als Gesellschaft Individuen zu Vorbildern erklären, sagt das auch viel über unser Zusammenleben und unsere Werte aus. Im Verlauf der Recherche zum Thema Gründung sind wir auf diverse Modelle, Trends und Phänomene gestoßen, die versuchen unsere moderne Gesellschaft zu erklären. Auf einige dieser Modelle und Theorien gehen wir in diesem Kapitel ein, um nachvollziehen zu können, wie unser unternehmerischer Antrieb zustande kommt. Der Soziologe Ulrich Bröckling erklärt in seinem Buch viele dieser Entwicklungen und Phänomene, die in "Das unternehmerische Selbst" münden. Dieses idealtypische Selbst richtet sein Leben gänzlich nach dem Vorbild des Entrepreneurship aus und nutzt dazu diverse Selbst- und Sozialtechnologien.¹¹²

112 vgl. Bröckling 2019, S. 47.

WIE WIRD GRÜNDUNG DIVERS?

Um über Diversität im Kontext von Gründung und Startup zu sprechen, ist es wichtig grundsätzlich zu erläutern, was unsere Gesellschaft unter diesem Konzept versteht. Diversität wird häufig mit Vielfalt gleichgesetzt und beinhaltet verschiedene Attribute, wie z.B. Geschlecht, Alter, Ethnien, Fähigkeiten, Herkunft, Sozialisation, Meinungen oder Herangehensweisen.²⁷⁸ Es existieren verschieden Ansätze, diese unterschiedlichen Ebenen zu kategorisieren, z.B. in drei übergeordneten Clustern: demographische Diversität (Alter, Ethnizität. Nationalität. Geschlecht und Bildungsniveau), aufgabenbezogene Diversität (funktionaler Hintergrund, fachliche Spezialisierung und Betriebszugehörigkeitsdauer) sowie deep-level Diversität (Persönlichkeit, Werte, Einstellungen, Fähigkeiten und kognitive Stile).²⁷⁹ Auch die Meinungen zum Thema Diversität im Arbeitskontext gehen stark auseinander. Vereinfacht gesagt existieren zwei Lager, die sich widersprechen: Optimisten sehen Diversität als Erfolgsfaktor besonders für kreative Aufgaben und im Bereich der Innovation. Die Pessimisten argumentieren dagegen, das Menschen besser mit Kolleg innen arbeiten, die ihnen ähnlicher sind. Je mehr Überschneidungen es in der Identität gibt, desto weniger Missverständnisse und Konflikte entstehen und desto mehr Zufriedenheit herrscht ihrer Meinung nach. Diese beiden Gegenpositionen weisen darauf hin, dass die Faktenlage noch nicht ausreichend geklärt ist und. dass Diversität im Arbeitsumfeld sowohl mit Chancen, als auch mit Risiken

verbunden ist.²⁸⁰

6

Unsere Gesellschaft sieht sich aktuell mit Schwierigkeiten konfrontiert, die Diversität erzwingen. Durch VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wird unsere Zukunft immer unvorhersehbarer und komplexer.²⁸¹ Demographiewandel und Migration sorgen für Wertepluralität, weshalb die Formen unseres Zusammenlebens zahlreicher werden. In Zukunft werden sich Unternehmen also nicht für oder gegen Diversität entscheiden, sondern sie werden versuchen Diversität positiv zu unterstützen, um ihre innovationsfördernden Effekte für sich nutzen zu können. Während heute Diversität durch Anti-Diskriminierungs-Gesetze und Richtlinien von der Politik gefördert werden muss und viele Unternehmen sie eher als Teil des Employer Branding nutzen, geht es dann nicht mehr nur um Fragen der Chancengleichheit und Fairness, sondern auch um Wettbewerbsfähigkeit.²⁸² Die Schwierigkeit der Diversität liegt in ihrer Vielschichtigkeit. Es handelt sich immer um ein Zusammenspiel von verschiedenen Attributen, die nicht einzeln betrachtet werden sollten, da sie in Wechselwirkung zueinander stehen.

278 vgl. Franken 2017. 279 vgl. Krause 2014, S. 203. 280 val. Kearnev 2014. S. 200f. 281 vgl. ebd., S.200f. 282 vgl. ebd., S. 196.

Ein soziologisches Konzept, dass uns derzeit stark beschäftigt ist die Wissensgesellschaft. Wissen und Kompetenz (individuell und kollektiv) gelten in dieser Gesellschaft als Treiber des (sozialen und ökonomischen) Wachstums.¹¹³ Die Menschheit hat über die Generationen eine unglaubliche Menge an Wissen und Kompetenzen zusammengetragen und auch jeder Einzelne von uns versucht sich davon möglichst viel anzueignen. Die Verfügbarkeit darüber bestimmt über den Erfolg in unserer Gesellschaft. Doch mittlerweile ist auch jedem bewusst, dass Wissen sich verändern kann und dass sekündlich neue Informationen entstehen. In der Informationsgesellschaft spielen die modernen Medien eine große Rolle. Der Mensch versucht möglichst viele Informationen zu sammeln. um seine Entscheidungen fundiert zu treffen. Dabei kommt es immer mehr darauf an.

aus dem Meer an Informationen die relevanten Aspekte für sich zu identifizieren. Es wird auch deutlich, dass der Zugang zu Wissen und Bildung entscheidend für eine Gesellschaft ist. Das Individuum ist permanent damit beschäftigt, sein Wissen zu mehren, zu verwalten und zu bewahren. Dabei spielen nicht zuletzt soziale Beziehungen eine bedeutende Rolle, denn sie ermöglichen dem Individuum in Kontakt mit immer neuen Menschen und damit neuen Kenntnissen und Informationen zu treten. Sich ein soziales Netzwerk aufzubauen, ist essentiell für das "unternehmerische Selbst". 115

113 vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2021.

114 vgl. Bröckling 2019, S. 95.

115 vgl. ebd., S. 122.

92

6 NEUGIER

Die Wissenschaft versucht die Effekte von Diversität empirisch zu erforschen, obwohl keine einheitliche Vorschrift besteht, die Diversität, im Sinne von Heterogenität. einer Organisation, Abteilung oder Gruppe zu messen.²⁸³ Das Konzept der Faultlines stellt hierfür einen Ansatz dar, denn mithilfe der Faultlines können hypothetische Grenzen in Gruppen aufgezeigt werden. Die Ermittlung von homogenen Subgruppen aufgrund der festgesetzten Merkmale ermöglicht deweiteren eine Quantifizierung.²⁸⁴ Faultlines haben erwiesenermaßen negative Auswirkungen auf die Teamleistung und die Gesundheit von Mitarbeitern ²⁸⁵

Wenn im Gründungsumfeld über Diversität gesprochen wird, dann meint man dabei meist die Geschlechterverteilung. Auch in dieser Arbeit legen wir einen starken Fokus auf diese Thematik. möchten aber anmerken, dass Startups und junge Gründungen auch in anderen Bereichen der Diversität bei den Erwartungen zurückbleiben. Beispiele für eine geringe Abbildung in der Startup-Szene gibt es zuhauf. Um nur einige zu nennen: Menschen mit Behinderung, Senioren oder Nicht-Akademiker. Hier fällt es schwer, überhaupt an konkrete Zahlen zu gelangen. Einer Vielfalt der Ideen und Geschäftsmodelle steht damit eine Einseitigkeit der Gründer und ihrer Teams gegenüber. Mehr Diversität in jungen Gründungsteams würde eine Wechselwirkung zur Folge haben, denn die größere Vielfalt an Lebenseinstellungen und Lebensentwürfen würde zu neuen Vorbildern führen, die wiederum andere Persönlichkeiten zur Gründung inspirieren könnten.

Sehen wir uns, soweit wir können, die aktuelle Gründungsaktivität nach Geschlechtern anhand des "Kfw-Gründungsmonitor 2022" und des "Female Founders Report 2021" an. Während sich in den Vorjahren die Anzahl der Gründerinnen kaum änderte, kennzeichnete das Jahr 2021 ein sprunghafter Anstieg von 25 % zum Vorjahr, während die Zahl der Gründer im selben Zeitraum nur um fünf Prozent stieg. Vor allem jüngere Frauen hatten ihren Anteil daran, dass 2021 42 % der Gründungen auf das weibliche Geschlecht entfielen.²⁸⁶ Sieht man sich die Aktivität der Gründerinnen im langjährigen Vergleich an, fällt jedoch auf, dass sie damit nur knapp über dem langjährigen Durchschnitt von 39 % liegt und die Schwankungen hier seit langem nie mehr als 5 Prozentpunkte nach oben oder unten betrugen.²⁸⁷ Dieses Verhältnis von 60:40 zeigt sich laut Kfw bereits in der Erwerbsbevölkerung bei Personen, die eine Präferenz für die berufliche Selbstständigkeit als Erwerbstätigkeit zeigen und auch bei Gründungsplanungen. Daraus geht hervor, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Gründungsplanung und deren Realisierung bei Frauen und Männern gleich ist. Dauerhaft mehr weibliche Gründungen erzielt man deshalb vor allem, indem man Frauen grundsätzlich zu einer Gründung motiviert.²⁸⁸

283 val. Fritzsche et al. 2017. S. 128.

284 vgl. ebd., S. 127.

285 vgl. ebd., S. 133.

286 vgl. Metzger 2022a, S. 1.

287 vgl. ebd., S. 4.

288 vgl. ebd., S. 4.

Eng damit zusammen hängt die Humankapitaltheorie. Damit ist gemeint, dass das Individuum seine Attribute zu Ressourcen erklärt. Zu diesen zählen unter anderem Wissen, Fähigkeiten, Gesundheit, Aussehen, sozialer Status, Beruf und Persönlichkeit. Der Mensch versucht stets dieses Inventar zu bewahren und zu vermehren, was er durch Investitionen in sich selbst erreicht.¹¹⁶ Alle Entscheidungen, die wir treffen, steigern oder mindern unser Humankapital. Diese Theorie besagt somit auch, dass das Individuum selbst verantwortlich ist für seinen Erfolg oder sein Scheitern.¹¹⁷

In diesem Zusammenhang möchten wir auch einen Exkurs zur Berufsgesellschaft machen. Gerald Sailmann erklärt in seinem Buch "Der Beruf. Eine Begriffsgeschichte", die Anfänge des Berufs. Seine Entstehung zu Beginn der Neuzeit geht aus der Verbindung von Arbeit und Moral hervor. Vormals waren diese beiden menschlichen Grundfunktionen unvereinbar, denn gesellschaftliche Anerkennung kam nur der sozialen Elite zu, deren Mitglieder keiner

Arbeit nachgingen.¹¹⁸ Das änderte sich über die Jahrhunderte stark und heute ailt der Beruf als Mittel zur Selbstverwirklichung. Diese Entwicklung zeigt sich in der Maslowschen Bedürfnispyramide, die die menschlichen Bedürfnisse in fünf Stufen einteilt. Sind die Bedürfnisse einer Stufe erfüllt, strebt der Mensch die darüberliegende an. Wenn physiologische Bedürfnisse. Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Individualbedürfnisse erfüllt sind. folgt als oberstes Ziel die Selbstverwirklichung.¹¹⁹ In unserer modernen Gesellschaft erreichen immer mehr Menschen dieses Level und werden vom Erreichen dieses Ziels motiviert. Warum man besonders in Deutschland von einer Berufsgesellschaft sprechen kann, erläutern wir im späteren Verlauf dieser Arbeit.¹²⁰

116 vgl. Bröckling 2019, S. 90.

117 vgl. ebd., S. 73, S. 90, S. 94f.

118 vgl. Sailmann 2018, S. 229.

119 vgl. Maslow, S. 394ff.

94

120 vgl. Sailmann 2018, S. 225ff.

6 **NEUGIER**

Als nächsten Schritt untersuchen wir genauer, worin sich die Gründungstätigkeiten bei beiden Geschlechtern unterscheiden. Frauen gründen im Vergleich zu Männern eher im Nebenerwerb,²⁸⁹ eher mit analogen Geschäftsmodellen²⁹⁰ und adressieren eher den B2C-Markt (Business to consumer)²⁹¹. Außerdem fällt auf, dass Frauen grundsätzlich weniger häufig den Wunsch nach einer beruflichen Selbstständigkeit zeigen. Das trifft sowohl auf Deutschland, als auch auf die meisten Industrieländer zu.²⁹²

Während der weibliche Anteil an allen Existenzgründungen mit 42 % nicht mehr allzu weit von einer Gleichverteilung entfernt ist, sind Gründerinnen bei Startups nur mit 20.3 % vertreten.²⁹³ Hier konnte man in den letzten Jahren schon Fortschritte machen. So lag der Wert im Jahr 2014 noch bei 10,7 %. Trotzdem sollte man sich noch stärker mit dieser Ungleichverteilung und ihren Hintergründen beschäftigen. Ein Erklärungsansatz für den geringen Frauen-Anteil an Startupgründungen lautet, dass Frauen sich weniger mit den Zielen eines Startups identifizieren können oder ihr Unternehmen nicht unter den Startup-Begriff stellen, obwohl es den erforderlichen Kriterien entsprechen würde. 294 Das stimmt mit der These überein, dass Frauen ihre Unternehmung oft nachhaltiger und langfristiger planen. Sie gründen häufig nicht, um nach ein paar Jahren zu verkaufen und damit den großen Exit anzustreben. Ihr Anspruch ist es häufig, ein stabiles Unternehmen mit solidem Haushalt zu führen. Auf den ersten Blick entsprechen sie damit nicht dem Skalierungsanspruch den

viele Risikokapitalgeber stellen. Dennoch kann man nicht davon sprechen, dass frauengeführte Startups langfristig weniger rentabel seien.²⁹⁵

Die Gründe, weshalb Menschen mit einer Selbstständigkeit hadern, sind vielfältig. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass viele Hürden bei einer Gründung auf beide Geschlechter gleichermaßen zutreffen. Auf die Frage, ob das Geschlecht eine Rolle im Gründungsprozess eine Rolle spiele, bekamen wir in unseren Interviews zunächst eine ähnliche Antwort: "Ich glaube, es ist nicht geschlechtsabhängig, sondern Typ- und Mindset-abhängig. "296 Dennoch führten die meisten weiter aus. dass unsere Sozialisation heute noch stark vom Geschlecht beeinflusst wird. Dieses anerzogene Mindset beinhaltet Klischees und Vorurteile, die besonders Menschen. die vom männlichen Gründerstereotyp abweichen, von einer Gründung abhalten.²⁹⁷

289 vgl. Metzger 2022b, S. 8.

290 vgl. Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 18.

291 vgl. ebd., S. 18.

292 vgl. Metzger 2022a, S. 4.

293 vgl. Statista, S. 13.

294 vgl. Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 9.

295 vgl. ebd., S. 55.

296 Wagner, Winkler 27.10.2022, S. XIII.

297 vgl. Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 51.

Diese verschiedenen Konzepte resultieren u.a. im Trend zur permanenten Selbstoptimierung - ständige Weiterbildung, lebenslanges Lernen und persönliches Wachstum inkludiert. Motor dieses Trends ist der Wettbewerbsmechanismus. Permanent im Vergleich stehend, darf sich der Mensch niemals auf seinem Erfolg ausruhen, denn im nächsten Moment ist dieser schon vergangen.¹²¹ Die Überschneidung zum Konzept der Leistungs- bzw. Wettbewerbsgesellschaft wird überdeutlich. In der Leistungsgesellschaft hängt der Erfolg des Einzelnen, gemessen in Status, Einkommen und Einfluss, von seinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leistungen ab. Auch hier soll idealerweise gelten: Das Individuum ist selbst verantwortlich für Erfolg oder Misserfolg. Angestachelt wird es nach sozialdarwinistischer Devise von der Konkurrenz zu anderen. Es möchte als Mitalied einer Gruppe wahrgenommen werden und gleichzeitig aus der Gruppe herausstechen. Hier treffen sich zwei unvereinbar scheinende Konzepte: die Totalisierung und die Individualisierung. Im Wettbewerb vergleicht sich das Individuum stets mit anderen, sein Ziel ist es aber, sich

positiv von den anderen zu unterscheiden. Dieses Attribut, mit dem es sich von der Gruppe abhebt, ist sein Alleinstellungsmerkmal.¹²² Unter der Bezeichnung des USP (Unique Selling Proposition) kennen wir es aus der Geschäftsmodellentwicklung. Es wird definiert als ein "einzigartiges Verkaufsversprechen bei der Positionierung einer Leistung. Der USP soll durch Herausstellen eines einzigartigen Nutzens das eigene Angebot von den Konkurrenzangeboten abheben und den Konsumenten zum Kauf anregen. Durch Marktsättigung und objektive Austauschbarkeit der Produkte erlangt der USP zunehmend an Bedeutung. "123 Im Hinblick auf das immer intensiver werdende Konkurrenzdenken in unserer Gesellschaft, sollte diese analytische und eindimensionale Herangehensweise nicht auf den Menschen angewandt werden.¹²⁴

121 vgl. Bröckling 2019, S. 71f.

122 vgl. ebd., S. 106.

123 Esch 2018.

124 vgl. Bröckling 2019, S. 102ff.

6 NEUGIER

Was zuvor schon genannt wurde ist, dass Frauen sich weniger mit Selbstständigkeit und Gründung identifizieren können. Frauen (und weiteren marginalisierten Gruppen) fehlt es an Sichtbarkeit und Vorbildern, die dazu führen würden, dass jemand diese Option für die eigene Lebensplanung überhaupt in Betracht zieht. Bereits im Bildungswesen könnte man hier ansetzen und gegen diese Ungleichverteilung in der Gründungsbereitschaft angehen. Aber auch die Medien spielen dabei eine tragende Rolle, da Gründerinnen medial zu wenig dargestellt - und so verzerrte Rollenbilder erzeugt werden. 299

Diese verzerrten Rollenbilder und Stereotype sorgen dafür, dass sich Menschen nicht repräsentiert fühlen. Eigenschaften. die man als einer Gründung zuträglich beschreibt, werden in unserer Gesellschaft eher dem männlichen Geschlecht zugeschrieben. Das Stereotyp des "durchsetzungsstarken", "risikofreudigen" und "unerschrockenen" Gründers prägt das Berufsbild und erschwert eine Identifikation für alle, die dem nicht entsprechen. Auch beim Zugang zu wichtigen Ressourcen, insbesondere finanzieller Natur. beeinflussen uns diese Klischeebilder und sorgen schlussendlich dafür, dass die Anzahl an Gründerinnen niedrig bleibt.300 Wir folgern daraus, dass die Person des Gründers in der gesellschaftlichen Wirkung vielfältiger werden muss. Einen gegenteiligen Effekt erzielen wir, wenn wir versuchen aus bisher erfolgreichen Entrepreneuren eine ideale Gründerpersönlichkeit abzuleiten.

Dennoch ist es für Gründer innen essentiell sich mit der eigenen Person und den eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Das sieht auch Mehrfachgründerin Anne Michel so und äußerte im Interview mit Startbase, dass sie die Fähigkeit zur Selbstreflexion für die wichtigste gründungsbezogene Eigenschaft für beide Geschlechter hält. Dazu gehört auch der Wille, sich selbst stets zu hinterfragen ohne sich dabei in Zweifeln zu verlieren. Hierin sieht Michel vor allem eine Gefahr für Frauen. Den Blick sollte man deshalb auf die Weiterentwicklung richten.³⁰¹ Auch in unseren Interviews zeigte sich die Vermutung, dass Frauen kritischer mit sich. ihrer Idee und ihrem Erfolg umgehen: "Was schon auffällig ist, dass die Mädels tendenziell kritischer mit sich und ihrer Umwelt sind und, dass Männer, die gründen - zumindest die, die ich erlebt habe - gleich erzählen, wie geil sie sind und was sie alles können. Die Mädels erzählen immer als erstes, was sie nicht so gut können. Wenn sich Startups vorstellen, ist das immer spannend zu sehen: Zum Beispiel drei Jungs gründen und erzählen, wie großartig sie sind und was für Aufträge sie haben. Drei Mädels gründen, machen einen Fünf-Minuten-Pitch und erzählen, was ihnen schon Dummes passiert ist."302

298 vgl. Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 3.

299 vgl. ebd., S. 24.

300 vgl. ebd., S. 51.

301 vgl. ebd., S. 49.

302 Wagner, Winkler 24.10.2022, S. X.

Es entsteht ein Narrativ, das besagt, dass der wirtschaftliche Erfolg des Einen nur bei gleichzeitigem Scheitern eines Anderen möglich ist. Nur wenn möglichst viele der Anderen eine irrtümliche Entscheidung treffen, kann das Individuum sich abheben. Es kann Profit daraus schlagen, dass es mit seiner Aktion oder Einschätzung verdient oder auch nur zufällig "goldrichtig" lag.¹²⁵ Erzeugt wird ein Imperativ, der von uns verlangt unternehmerisches Verhalten zu entwickeln und uns durch Verträge in der Kontraktgesellschaft abzusichern. Mit diesen Vertragsabschlüssen versuchen wir unsere Machtansprüche gegenüber

anderen geltend zu machen und uns damit einen Vorteil zu verschaffen. Unwichtig ist dabei zunächst, ob dadurch eine Win-Win-Situation mit dem Vertragspartner entsteht und beide Parteien gegenüber einer dritten Partei ihre Machtposition ausbauen können oder ob letzterer einen Verlust für sich verbuchen muss. In jedem Fall schlussfolgert aus einem Vertrag eine Umverteilung der Machtverhältnisse.¹²⁶

125 vgl. Bröckling 2019, S. 1119. **126** vgl. ebd., S. 148, S. 126.

98

Daraus ergibt sich auch, dass Frauen sich oft schwerer tun, mit ihren Ideen selbstbewusst nach außen zu treten. Wie selbstsicher jemand ist, wird aber nicht nur vom Geschlecht beeinflusst und "Extrovertiertheit" sollte nicht stereotyp dem männlichen Geschlecht zugeschrieben werden. Auch Männer können durch Stereotype und Rollenbilder in ihren Gründungsvorhaben eingeschränkt werden. Die Erwartung an Männer, bei ihrer Gründung groß

zu denken, fußt unter anderem auf der

gesellschaftlichen Erwartung "eine Familie

ernähren zu können". Hier lohnt es sich für

dahingehend zu hinterfragen, inwieweit sie

beide Geschlechter. Ziele und Motivation

Auch im weiteren Verlauf der Gründung

von außen geprägt werden.

tendieren Frauen aktuell noch dazu, ihre Geschäftsmodelle mehr auf Sicherheit als auf Risiko auszurichten. So äußerte eine unserer Interviewpartnerinnen: "In eurer Schnellfragerunde habe ich gedacht, dass ich diese typische, defensive, vorsichtige Gründerin bin, die das nicht all-in sondern erstmal nur Teilzeit macht und nicht voll investiert, sondern immer nur so viel wie geht. Das ist wahrscheinlich auch eher so eine weibliche Eigenschaft, dass man vorsichtiger und mehr auf Sicht handelt."303 Auf die Frage, was ihr bei den Entscheidungen im Gründungsprozess besonders wichtig war, antwortete eine andere Gründerin: "Dass ich es verantworten kann und dass ich es kapitaltechnisch verkraften kann, ohne dass meine Familie

dabei Schaden nimmt."304 Hier kommen

weitere Punkte ins Spiel, die Menschen,

insbesondere Frauen bei der Gründung

6 NEUGIER

stark beschäftigen: Elternschaft und Familien-, bzw. Lebensplanung. So äußerte Julia Auerbach: "Ich bin jetzt Anfang 30 und habe gegründet. Ich habe mir schon darüber Gedanken gemacht: Wenn ich jetzt gründe, dann muss ich mal zwei bis drei Jahre Vollgas geben, will aber ja auch irgendwann Kinder haben. Vielleicht ist das für viele schwer vereinbar, weil sie denken, dass es ein Entweder-oder ist."³⁰⁵ Das Elternschaft und Gründung sich nicht ausschließen müssen, sondern sich daraus auch Potentiale ergeben, zeigt der Fall von Anna Diermeier, die in Elternzeit gegründet hat:

"Ich glaube der Zeitraum ist prädestiniert dafür, weil man die finanzielle Sicherheit durch das vorherige Arbeitsverhältnis hat. Ich hatte die Elternzeit, das Elterngeld und auch die Sicherheit, dass ich diesen Job in der Rückhand habe. Beim ersten Kind war der Wunsch noch nicht so stark, da ist ja auch alles neu, aber beim zweiten Kind wollte ich noch etwas anderes machen. Und es kam, wie es kommen musste. Aber das ist auch sehr individuell."³⁰⁶

303 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. X.

304 Wagner, Winkler 24.10.2022, S. XI.

305 Wagner, Winkler 27.10.2022, S. XIII.

306 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. XIII.

6 **NEUGIER**

Dieser unternehmerische Imperativ findet sich in vielen Trends, u.a in der "Ich-AG". Hinter diesem Begriff versteckt sich der prägende soziale Wandel zur Jahrtausendwende. Er beschreibt, dass Menschen vermehrt die eigene Person als Aktiengesellschaft verstehen. Als Unternehmer des eigenen Lebens steht man selbst in der Verantwortung und schreibt sie nicht anderen zu. Auch in der Arbeitswelt werden Eigenständigkeit und Unternehmertum gefordert und man strebt stets danach den eigenen Kurswert zu steigern.¹²⁷ Möglichkeiten den eigenen Wert zu überwachen und zu steigern werden gerade zuhauf angeboten: Coachings, Beratungen, Zertifikate und Journaling sind nur ein paar Projekte, um dem ultimativen Ziel der Selbstverwirklichung einen Schritt näher zu kommen.¹²⁸ Auch das Aufweisen möglichst vieler dieser Projekte nutzt der moderne Mensch, um sich zu profilieren. Die Nicht-Beteiligung an Projekten wird dem Individuum gerne als Faulheit oder als Mangel an Ehrgeiz ausgelegt und führt zu seinem Ausschluss aus der Gruppe.¹²⁹

127 vgl. Bröckling 2019, S. 46.

128 vgl. ebd., S. 26.

129 vgl. ebd., S. 251f.

Annas Zweckentfremdung der gesetzlichen Leistungen der Elternzeit, zeigt auf, dass es sich für die Politik lohnt, diese Zeit auch als Ansatzpunkt zu sehen, um weibliche Gründung zu fördern: "Es war ja nicht geplant. Das hat sich so ergeben. Das ganze Thema Selbstständigkeit und Kinderkriegen ist natürlich auch so ein Aspekt, über den man sich vorher keine Gedanken macht, aber wenn man dann in der Situation ist, merkt man schon, dass Elterngeld und versichert zu sein, etwas Schönes ist. Wenn man selbstständig ist, kann es eben sein, dass, je nachdem, wie es davor gelaufen ist, man eben nichts kriegt."307 Darüber hinaus ergibt sich ein weiterer Punkt, der nicht nur Frauen. sondern grundsätzlich Eltern zu hervorragenden Gründer innen machen kann. Elternschaft kann neue Fragen aufwerfen: "Was möchte ich meinem Kind an Werten weitergeben? Welche Welt möchte ich für mein Kind? Wie möchte ich mitverantwortlich für die Ressourcenverwendung auf der Welt sein?"308 Auch bei Anna führte genau diese Reflexion der eigenen Werte und Ziele zu ihrem Purpose und damit zur Selbstständigkeit:

"Es hat mich geschockt, als ich festgestellt habe, dass dieses 1.5-Grad-Ziel bis 2100 nicht irgendein ferner Zeitpunkt in der Zukunft ist, sondern dass es das lahr ist. in dem meine Tochter 81 lahre alt ist. Das ist mein Antrieb. Deswegen wandelt sich auch meine ldee, weil es um diesen Impact geht und es eigentlich egal ist mit was ich den erreiche. Was kann ich? Wer bin ich? Womit kann ich den größtmöglichen Impact schaffen? Wie kann ich meine Fähigkeiten für diesen Purpose einsetzen?"309

307 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. XIII.308 Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 40.

309 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. VI.

Die Gefahr des sozialen Ausschlusses zeigt, dass das "unternehmerische Selbst" in ständiger Angst vor dem Scheitern lebt. Das eigene Leben steht auf dem Spiel und vor dem drohenden Verlust desselben, scheint eine spielerische, sorglose und rücksichtsvolle Haltung unangebracht.130 Für Bröckling resultieren diese Trends in einer schlechten Lebensqualität. Das soziale Überleben kann niemals langfristig gesichert werden, denn der Wettbewerb kommt nie zu einem Abschluss. Durch den fortwährenden Kampf ums soziale Überleben wird aus dem "unternehmerischen Selbst" ein "erschöpftes Selbst". 131 Diesen Gefahren, die mit dem gesellschaftlichen Zwang zu unternehmerischem Engagement eingehen, stehen unserer Meinung nach aber auch Chancen und Potentiale entgegen. Die Unternehmensberatung McKinsey schreibt in ihrer Studie "Entrepreneurship Zeitgeist 2030", dass das Phänomen des Entrepreneurship bis zum Jahr 2030 als soziale Notwendigkeit und integraler Bestandteil eines neuen Zeitgeistes für Unternehmertum geschätzt und angesehen werden wird. 132 Diesen "Entrepreneurship Zeitgeist" und seine negativen Effekte auf Individuum und Gesellschaft gilt es zu beleuchten, um anschließend eine andere Richtung aufzeigen und aktiv das Phänomen "Entrepreneurship" mitgestalten zu können.

130 vgl. Bröckling 2019, S. 126.

131 vgl. ebd., S. 289.

132 vgl. Dörner et al. 2021, S. 8.

6 NEUGIER

Einen weiteren Punkt brachte Marco di Giacomo ins Gespräch. Als Gründungscoach sieht er die Problematik, dass bei Förderungen meist ein hoher technischer Innovationsgrad vorausgesetzt wird und damit oft nicht auf Gründungsthemen passt, mit denen sich Frauen häufig beschäftigen.³¹⁰ Auch der Female Founders Report sieht dort einen Ansatzpunkt, um weibliche Gründung zu fördern. Während beim bekannten Förderprogramm EXIST mehrheitlich technologie- und wissensbasierte Gründungen aus dem Hochschulumfeld unterstützt werden, bleiben andere Bereiche außen vor. Konditionen und Fördermittel auf andere Zielgruppen oder Innovationen auszuweiten, würde Einstiegshürden abbauen und mehr Gründer innen ansprechen.311 Indem Deutschland sich ausschließlich darauf konzentriert, die Vorreiterrolle im Ingenieurswesen und im Technischen zu halten, werden häufig das Potential und die Innovationen in anderen Branchen übersehen

Marco di Giacomo machte außerdem kritisch auf folgendes Phänomen aufmerksam: "In der Startup Szene gibt es viel Förderung von Frauen. Das ist einerseits sehr positiv, andererseits sehe ich das auch kritisch. Denn für diese Kommunikation werden Frauen auch immer wieder auf die Bühne gezerrt. Man macht eine Podiumsdiskussion – "Oh wir haben keine Frau. Wo kriegen wir die jetzt her?" Und dann wird da einfach jemand hingesetzt und das finde ich sehr schade. Ich finde es darf nicht sein, dass Menschen dann nur wegen

ihres Geschlechts eingeladen werden und doch beobachte ich das sehr häufig. Kevnote Speakerinnen zum Beispiel. Da werden dann welche eingeladen, die sich toll anziehen können, sich toll geben, toll reden können, vielleicht eine Person Of Colour sind und die sieht man dann plötzlich überall. Aber wir wollen doch gerade nicht so eine Frau da stehen haben, die die Bühne schön macht, nur weil hier nur weiße Männer rumsitzen. Doch eben das beobachte ich in der Startup Szene."312 Wie eingangs besprochen, hört Diversität nicht beim Geschlecht auf. Das Bild der Gründung muss weiter geöffnet werden, Gründer_innen dürfen nicht auf einen Typus beschränkt werden und der Vielseitigkeit muss auch eine Bühne geboten werden.

310 vgl. Wagner, Winkler 25.10.2022, S. XIV.
311 vgl. Vereinigung Baden-Württembergische Wertpapierbörse e.V., c/o Startbase 2021, S. 51.
312 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. XIVf.

WIE SIEHT DAS AKTUELLE GRÜNDUNGSGESCHEHEN AUS?

Der Ausbruch der Corona Pandemie im Jahr 2020 hatte massive Auswirkungen auf den gesamten Arbeitsmarkt. Einerseits hat die Angst vor der neuartigen Situation die Wirtschaft zögerlich handeln lassen, andererseits wurden insbesondere Digitalisierungsthemen gezwungenermaßen vorangetrieben, was eine neue Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt etablierte. Die Pandemie hatte auch deutliche Auswirkungen auf die Gründungstätigkeit in Deutschland. Sowohl die Zahl geplanter Gründungen. als auch die Zahl der realisierten Gründungen gingen merkbar zurück. Die Zahl der Gründungstätigkeiten erreichte im Jahr 2020 sogar ihren bisherigen Tiefpunkt. Die Gründungspläne der nicht realisierten Gründungen wurden in der Regel nicht gänzlich abgelegt, sondern auf einen späteren Zeitpunkt vertagt. Demnach ist es nicht überraschend, dass es bereits im Jahr 2021 einen deutlichen Aufschwung in der Gründungstätigkeit gab. Im Vergleich zum Vorjahr machten sich 13 % mehr Menschen selbstständig. Dabei stieg die Zahl der Vollerwerbsgründungen um rund 18 % und die der Gründungen im Nebenerwerb um rund 10 % an. 133 Auch das Durchschnittsalter der Gründer innen, das üblicherweise bei 36-38 Jahren lag, zeigte 2021 eine deutliche Veränderung nach unten - zu 35 Jahren. Allerdings bleibt

das Durchschnittsalter auf einen längeren Zeitraum gesehen vergleichsweise konstant. Das hängt mit der Lebenssituation zusammen, in der sich die Gründer innen befinden. Mit zunehmendem Alter festigt sich die finanzielle Situation der Menschen, ihr Erfahrungsschatz wird größer und das persönliche Netzwerk wird immer stärker.¹³⁴ Es bilden sich aber auch immer mehr Abhängigkeiten aus. Besonders für Frauen spielt dabei die Familienplanung eine Rolle. Im Gespräch mit unseren Interviewpartner innen hat sich gezeigt, dass Frauen das Gefühl haben ihre Gründungen im Hinblick auf die Familiengründung besser planen zu müssen als Männer. 135 Männer hingegen sehen sich eher von den wachsenden finanziellen Verpflichtungen unter Druck gesetzt, wie beispielsweise der Hypothek auf ein Haus oder den Unterhalt für die Familie. 136

133 vgl. Metzger 2022a, S. 1. 134 val. ebd., S. 3. 135 vgl. Wagner, Winkler 27.10.2022, S. XIII. 136 vgl. Wagner, Winkler 25.10.2022, S.XVI

WIE WIRD GRÜNDUNG NACHHALTIG?

Startups wird in vielerlei Hinsicht eine Vorreiterrolle zugesprochen. Auch im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit wird mit viel Idealismus in Richtung der jungen Gründer innen geschaut. Um hier in die Diskussion einsteigen zu können, ist es wichtig, sich grundsätzlich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit und seinen Facetten auseinanderzusetzen. Heutzutage verwenden wir diesen Begriff inflationär und haben dadurch seine Bedeutung zunehmend verwässert. Eine Definition, auf die sich häufig berufen wird, stammt aus dem Abschlussbericht "Our Common Future" der sogenannten Brundtland-Kommission von 1987: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concept of ,needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given: and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs."313 Mit dieser Definition konnte ein Diskurs in der breiten Öffentlichkeit angeregt werden. Sie enthält beispielsweise das Konzept der Generationengerechtigkeit und kommt auch auf Limitierung zu sprechen. Dennoch bleibt

hier das Konzept der Nachhaltigkeit noch sehr unkonkret. Der Forderung nach einer Aufschlüsselung in konkrete Nachhaltigkeitsziele kam der UNO Nachhaltigkeitsgipfel 2015 in Form der "Sustainable Development Goals" (SDGs) nach. Mit 17 Zielen versucht man hier allen Dimensionen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden und quantitative Zielvorgaben zu geben.

Das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit und der Bundesverband Deutsche Startups e. V. sind Herausgeber des "Green Startup Monitors 2022". Darin wird die Entwicklung bei Startups hin zur Nachhaltigkeit mit einer Ausrichtung an den SDGs belegt, denn knapp ein Drittel der deutschen Startups trägt aktiv zu den 17 darin definierten Zielen bei. Dem etwas weicher formulierten Ziel, einen positiven gesellschaftlichen oder ökologischen Beitrag zu leisten, fühlen sich sogar mehr als drei Viertel der Startups verpflichtet. Damit haben die sogenannten "grünen" Startups einen großen Anteil an der Gründungsaktivität und Innovationskraft Deutschlands.314 Sie hatten lange damit zu kämpfen, den Mehrwert der Nachhaltigkeit zu kommunizieren und wurden häufig zugunsten kurzfristiger Gewinnaussichten anderer Startups von Investoren übersehen.

313 The World Commission on Environment and Development 1987.

314 vgl. Fichter und Olteanu, S. 2.

Des Weiteren erlebt der Arbeitsmarkt einen massiven Aufschwung, der viele potenzielle Gründer_innen mit attraktiven Jobs versorgt. Außerdem wirkt sich die immer weiter steigende weltweite wirtschaftliche Unsicherheit negativ auf das Gründungsinteresse aus. 137 Auch steigende Preise, die wachsende Inflation und durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine geschürte Existenzängste stärken den Wunsch nach Sicherheit. Die berufliche Selbstständigkeit wird als deutlich risikoreicher wahrgenommen als die Festanstellung. Insbesondere das finanzielle Risiko, sowie die Angst vor einem sozialen Abstieg hemmen die Gründungsbereitschaft in unserer Gesellschaft. 138 Auch deshalb sind Nebenerwerbsgründungen besonders relevant geworden. Bei Menschen, die mit ihrer Gründung einer Geschäftsgelegenheit folgen, gründen

90% im Nebenerwerb und üben im Haupterwerb ihre Festanstellung weiter aus. 139
Doch nicht jedes Gründungsvorhaben kann ohne weiteres auf die Bedürfnisse der Gründer_innen angepasst werden.
Zu den größten Gründungshemmnissen gehört nach wie vor die Bürokratie. Das gilt gleichermaßen für Gründungsplanungen und für realisierte Gründungen. Gründungsplanungen werden in Anbetracht der aufkommenden bürokratischen Herausforderungen oft gar nicht erst weiter verfolgt, was in den meisten Fällen zu wenig berücksichtigt wird.

137 vgl. Metzger 2022a, S. 9.

138 vgl. ebd., S. 9.

139 vgl. ebd., S. 2.

140 vgl. ebd., S. 8.

141 vgl. ebd., S. 7.

6 NEUGIER

Schon bei den Begriffserklärungen zu Beginn dieser Arbeit haben wir gesehen, dass es verschiedene Arten von Investoren gibt, die bei der Startupfinanzierung von Interesse sind. Bootstrapping, Business Angels, Crowdinvesting-Anleger, öffentliche Förderinstitutionen und Venture-Capital-Gesellschaften finden Platz in der Finanzierungsstruktur von jungen Unternehmen. Die Wahl der Finanzierung hat maßgeblichen Einfluss auf eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmung.315 Doch auch umgekehrt fordern immer mehr Geldgeber ein nachhaltiges Commitment von Startups, das an eine Unterstützung gebunden ist. Ebenso lenken auch andere Stakeholder, wie z.B. Lieferanten, Mitarbeiter und Kunden die Entscheidungen hin zur Nachhaltigkeit. 316 Viele Investoren haben mittlerweile erkannt, dass der "Trend" Nachhaltigkeit und der damit einhergehende Wertewandel langfristiger Natur sind. Die Orientierung an ESG-Kriterien bietet die Möglichkeit nachhaltig zu investieren. ESG ist die Abkürzung für die drei Verantwortungsbereiche von Unternehmen, die mit Nachhaltigkeit verknüpft sind: Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Aufsichtsstrukturen). ESG Investing ermöglicht es Unternehmen oder ganze Branchen von der Finanzierung auszuschließen.317 Geht man noch einen Schritt weiter, spricht man von Impact Investing. Durch die Definition von Wirkungszielen, macht man hier den Impact des Investments messbar und unterstützt proaktiv.318

Hat man sich erstmal einen Überblick über die diversen Aspekte der Nachhaltigkeit

verschafft, gilt es als Nächstes die Bereiche für sich zu identifizieren, in denen man mit seinem Unternehmen wirken kann oder möchte. Eine Möglichkeit hierfür stellt die Arbeit mit Trends, Zukunftsprognosen und -szenarios dar. Sie gilt häufig aufgrund ihrer oft temporären Gültigkeit als unsicher. Doch gerade in unserer schnelllebigen VUCA-Welt ist es essentiell für Unternehmen sich systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen, "da sie die Grundlage bildet für Investitions- und Innovationsentscheidungen in der Gegenwart."319 Am Megatrend Neo Ökologie zeigt sich, wie viele Facetten ein Trend haben kann und wie vielseitig die daraus entwickelten Geschäftsmodelle werden können. Verknüpft werden hier Ökologie, Ökonomie und gesellschaftliches Engagement. Dieser Dreiklang bewirkt eine Veränderung unseres Konsumverhaltens, unserer Einstellungen und Lebensweisen. Ein Beispiel, unternehmerisch auf diesen Wandel einzugehen, sind Geschäftsmodelle nach dem Prinzip der Sharing Economy, die vorraussetzt, dass Konsumenten Produkte benutzen, aber nicht zwangsläufig besitzen wollen.320

315 vgl. Siemon und Wedel 2022, S. 118.

316 vgl. ebd., S. 123.

317 vgl. Haberstock 2019a.

318 val. Haberstock 2019b.

319 Mietzner 2022, S. 43.

320 vgl. ebd., S. 39f.

142 vgl. Metzger 2022a, S. 5.

143 vgl. ebd., S. 6.

144 vgl. Faltin 2018c, S. 10.

145 vgl. Faltin 2018a, S. 24.

146 vgl. Faltin 2018c, S. 24.

Ein reges Gründungsgeschehen ist volkswirtschaftlich wünschenswert, denn Gründer innen halten den Wettbewerb aufrecht. Durch junge Akteure werden etablierte Firmen gezwungen das Beste aus sich herauszuholen, wovon letztendlich die Endverbraucher innen profitieren.¹⁴² Besonders Gründungen mit einem hohen Innovationsanteil fordern alteingesessene Firmen heraus. Im Jahr 2021 betrug der Anteil innovativer Gründungen 13 % der Gründungstätigkeit. 143 Allerdings wird in der Politik, sowie in Teilen der wissenschaftlichen Literatur der Begriff der innovativen Neugründung zu stark auf den technologischen Bereich bezogen.¹⁴⁴ Eine gesellschaftliche Diskussion darüber, was als innovativ gilt, wäre wünschenswert.

Die sogenannten konzept-kreativen Gründungen¹⁴⁵ werden häufig übersehen. Dabei entsteht das Geschäftsmodell nicht aus einer Forschung oder einem Patent, sondern basiert auf einem sorgsam ausgearbeiteten Konzept - dem Entrepreneurial Design. Die Einfachheit dieser Konzepte ist dabei häufig der Schlüssel zum Erfolg. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Möbelhauskette Ikea, die beim Verkauf ihrer Möbel auf die Eigenleistung der Käufer_innen zurückgreift. Dieses einfache Prinzip, die Möbel von den Kund_innen zusammenbauen zu lassen, hat die Branche revolutioniert.¹⁴⁶

Bei der Arbeit mit Trends und Szenarien geht es nicht um exakte Prognosen. Diese wären sowieso unmöglich zu treffen. Das verfolgte Ziel ist eine tiefgehende Beschäftigung mit gegenwärtigen und zukünftigen Einflussfaktoren, um verschiedene Zukünfte besser visualisieren zu können. Auf die Visualisierung folgt eine Debatte über alternative Ausrichtungen eines Unternehmens hinsichtlich seiner Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Zukünften hat außerdem zur Folge, dass das Unternehmen Flexibilität im Umgang mit Veränderungen übt und Resilienz aufbaut.321

Mittlerweile identifiziert die Fachliteratur zwei Formen des Entrepreneurships, die sich durch starkes Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit auszeichnen. Zum einen ist die Rede von "Ecological Entrepreneurship". Vertreter dieser Unterform des Entrepreneurships rücken vermehrt in den Mittelpunkt, da sie die Akzeptanz umweltfreundlicher technischer, sozialer und wirtschaftlicher Innovationen in der Gesellschaft beschleunigen. 322 Motiviert werden Ecological Entrepreneurs von einer tiefen, emotionalen, intellektuellen und ethischen Wertschätzung der Natur und von der Dringlichkeit in Aktion zu treten. Sie wirken in den Feldern Nachhaltigkeit und Umweltschutz, um ein gutes Leben

für aktuelle und zukünftige Generationen zu ermöglichen. Die Ideen zur Verfolgung dieses gemeinsamen Purpose sind vielseitig und greifen oftmals ineinander.³²³ Eine Besonderheit der Figur des Ecological Entrepreneurs ist seine Verknüpfung von Entrepreneurship mit Aktivismus Als »Aktivisten« werden manche, aber sicher nicht alle ökologischen Unternehmer "in die Schlacht ziehen", oft unter persönlichem Risiko. Sie verleihen unterrepräsentierten Anliegen eine Stimme und sorgen für Weckrufe, indem sie beispielsweise Internetkampagnen anzetteln oder Straßenproteste organisieren. 324 Auch in Sachen Kommunikation kommt ihnen eine Vorreiterrolle zu, da sie zur Erreichung ihrer Ziele auf die Unterstützung einer breiten Öffentlichkeit angewiesen sind und sie dahingehend auf sich und ihre Ziele aufmerksam machen müssen. Mit ihren Unternehmen leisten sie daher oftmals einen Beitrag zur Aufklärung und Bildung in ihren Wirkungsbereichen und nutzen dazu verschiedene Kanäle, wie soziale

NEUGIER

6

321 vgl. Mietzner 2022, S. 45.

322 vgl. Koch-Weser 2018, S. 154.

323 vgl. ebd., S. 140.

Medien 325

324 vgl. ebd., S. 142.

325 vgl. ebd., S. 141f.

5

Seit rund zehn Jahren steigt die Zahl der Neugründungen immer weiter an. 2021 waren 85 % der Existenzaründungen Neugründungen. Einen so hohen Anteil gab es zuvor noch nie. Damit geht eine sehr hohe Zahl an Unternehmensschließungen im Mittelstand einher, da keine Nachfolge bestimmt werden kann. Diese Entwicklung ist besorgniserregend, da diese Firmen nicht dem Wettbewerb erliegen, sondern einzig an der Übernahme scheitern. Im Interesse der Nachhaltigkeit wäre ein höherer Anteil an Unternehmensübernahmen wünschenswert. Im Jahr 2021 nahmen lediglich 8 % diese Chance wahr, um sich selbstständig zu machen. Weitere 7 % fanden den Weg in die Selbstständigkeit über eine

147 vgl. Metzger 2022a, S. 6.

Beteiligung.¹⁴⁷

GIER NEUGIER 6

> Eng mit dem Konzept des Ecological Entrepreneurships verwandt ist das Social Entrepreneurship, das die Lösung von gesellschaftlichen Problemen mit dem Unternehmertum vereint. Während kommerz- und traditionsorientierte Unternehmen finanzielle Ziele wie Profit- und Unternehmenswertsteigerung an oberste Stelle setzen, gründen Social Entrepreneurs, um einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Auch für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Großunternehmen spielen soziale Aspekte und ein gesellschaftlicher Mehrwert eine wichtige Rolle, doch stellen diese nicht das primäre Ziel dar. 326 Die Non-Profit-Organisation Ashoka hat 2019 gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey eine Studie veröffentlicht, die sich mit dem Potential der Sozialunternehmen in Deutschland auseinandersetzt. Besonderes Augenmerk legen sie auf den systemischen Ansatz. den viele der Social Entrepreneure verfolgen. Dieser geht nämlich über ein direktes Lösungsangebot für eine begrenzte Zielgruppe hinaus. Sozialunternehmer denken größer und wollen einen Wandel des bestehenden Systems bewirken. Statt

aber das bestehende System abzuschaffen und komplett neu zu entwerfen oder selbst eine systemische Größe zu werden, legen sie Augenmerk darauf, ein Problem dauerhaft zu lösen, eine innovative Lösung zu standardisieren oder sie nachhaltig in das vorhandene System einzubauen.327

Ecological und Social Entrepreneurs sehen sich mit einer Reihe von Schwierigkeiten konfrontiert, wie beispielsweise der Stigmatisierung als "unrentabel" und damit einhergehend der mangelnden finanziellen Unterstützung von außerhalb.

Bei der Betrachtung der beiden Konzepte fällt auf, dass sie noch als Randphänomene des Entrepreneurship gelten, obwohl es beiden um die Erreichung gesamtgesellschaftlicher Ziele geht. Es gilt diese Konzepte nicht als alleinstehende Bereiche zu sehen, sondern ihre Ideen in das allgemeine Verständnis von Entrepreneurship zu übertragen.

326 vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 384. **327** vgl. Brämswig et al. 2019, S. 12.

NEUGIER 6

30 % der Existenzgründungen werden innerhalb der ersten drei Geschäftsjahre beendet. Dabei beendet nur ein kleiner Bruchteil davon aufgrund von Insolvenz. Es handelt sich vielmehr um persönliche Gründe wie Stress, Krankheit, Familie oder Unzufriedenheit. Außerdem werden viele Nebenerwerbsgründungen von vornherein als zeitlich befristet angesehen, weshalb ein Ende absehbar ist. 148

148 vgl. Metzger 2022a, S. 10.

WIE SPRECHEN WIR ÜBER DIE GRÜNDUNG?

Wie zuvor gezeigt, wird das Startup in der Fachliteratur klar von anderen Existenzgründungen getrennt. Doch wer entscheidet, ob man den Titel Startup verwenden darf? Wie bezeichnen Gründer innen selbst ihr Unternehmen? Wie sprechen wir über die Gründung und wie beeinflusst das die Wahrnehmung der Startup-Kultur?

Zunächst haben wir in unseren Interviews festgestellt, dass auch Menschen, die sich im Themenfeld Gründung bewegen, Schwierigkeiten haben, eine konkrete Definition von einem Startup zu geben: "Ein Startup ist auf jeden Fall etwas anderes als ein Kleingewerbe oder ein kleines Unternehmen. Ein Startup ist für mich dann doch, so wie in den Medien gezeigt, eine innovative Firma mit vielleicht 30 Mitarbeitern, die eine neue Idee haben und die versuchen etwas auf eine neue Weise zu etablieren."328 Doch auch diese diffusen Definitionen beinhalten folgende Punkte, die auch in der Fachliteratur oft genutzt werden: Ein innovatives Geschäftsmodell, den temporären Status und den Fokus auf Skalierung.³²⁹

Wir haben festgestellt, dass es eine strategische Entscheidung sein kann, ob man den Startup-Titel für sich nutzt. Auf die Frage, ob sie diese Bezeichnung verwendet, antwortete die Gründerin Katja Wagner:

"Witzigerweise schon. Es ist natürlich kein echtes Startup. wenn man sich mal die Definition anschaut, aber es wird vielleicht zu einem. Der andere Punkt ist: Menschen stehen auf den Begriff Startup. Deswegen benutzen wir ihn."³³⁰

Das begründete sie weiter: "Wenn wir sagen, wir sind Jungunternehmer, dann heißt es: »Das sind zwei Mädels, die verkaufen nur ein bisschen Mode.« Wenn wir sagen. wir sind ein Startup, dann geht der Fokus eher dahin, dass wir einen innovativen Prozess haben, dass wir Altkleider recvceln. Dann geht der Fokus weg von: »Wir verkaufen ein bisschen Textil.« Mehr hin zu dem, was wir wirklich wollen."331 Der Begriff Startup fungiert hier mehr als Label oder als Marke.

328 Wagner, Winkler 25.11.2022, S. V.

329 vgl. Bogott et al. 2017, S. 11. 330 Wagner, Winkler 24.10.2022, S. II.

331 ebd., S.III.

6

Allgemein möchten wir darauf hinweisen. dass die Berichterstattung über junge Firmen immer kritisch hinterfragt werden sollte. Der Entrepreneur Daniel Cronin schreibt in seinem Beitrag für die Internetseite des Zukunftsinstituts darüber, wie unvollständig Medienberichte über die Startup-Szene seien. Zwar erlange die Szene durch Fernsehformate wie "Shark Tank" oder "Die Höhle der Löwen" vermehrt an Aufmerksamkeit, was sich auch auf die Sichtbarkeit der Startups für größere Firmen auswirke und positiven Einfluss auf den Gründungsgeist habe. Allerdings fehle es zunehmend an Kontext. Cronins Meinung nach, werden Startups trivialisiert. Häufig werde nicht genügend thematisiert, dass ein Startup eine junge Firma ist, die sich noch in einer Findungsphase befindet.¹⁴⁹ Meistens wird in dieser Phase nach einem skalierbaren Geschäftsmodell mit hohem Wachstum-

spotential gesucht, was gleichzeitig bedeutet, dass noch keine eigenen Einnahmen generiert werden. Der finanziellen Situation geschuldet, muss zu möglichst einfachen Mitteln gegriffen werden. Außerdem wird eine schnelle Umsetzung und Überprüfung der Ideen angestrebt und ein positiver zukunftsgerichteter Umgang mit dem Scheitern geprägt. Cronin betont, dass es dabei nicht um einen Lifestyle ginge, sondern dass dies Folgen der Rahmenbedingungen seien, die diese Phase mit sich bringe.¹⁵⁰ Besonders das Narrativ von schnell und leicht verdientem Geld wirkt schnell unseriös und kreiert einen Hype. der so nicht der Realität entspricht.

149 vgl. Cronin 2017.150 vgl. ebd.

Auch andere Unternehmen weiten die Definition für sich aus. Beispielsweise nutzen auch Unternehmen, die schon länger am Markt sind, den Begriff für sich. Joke Eden, der mit Donnerblitz Design jetzt schon zehn Jahre am Markt ist, erklärt seinen Umgang mit den Begrifflichkeiten wie folgt: "Ich habe immer noch das Gefühl in allen Bereichen noch in den Kinderschuhen zu sein und da ist noch ganz viel Luft nach oben und man hat immer noch viel Entwicklung vor sich. Wenn ich zurück qucke, habe ich eher im Gegenteil das Gefühl. Da denke ich »Krass was wir schon alles gemacht haben und was da alles steht und wie gut wir Projekte abwickeln!« Aber ich würde sagen wir sind immer noch ein Startup. Wir sind immer noch in der Entwicklung, in allen Bereichen ist noch Luft nach oben, ist noch viel Entwicklungspotential."332 Weiter sagte er:

"Ich find das macht schon Spaß, sich hinter diesem Startup Ding ein bisschen zu verstecken. Wir machen es ja eh anders. Wir pfeifen auf die eigentliche Weise, wie man es sonst macht und das macht Spaß. Das ist aber eher naiv, kindlich als dass wir die coolen Startup Boys und Girls wären."³³³

Hier sieht man, dass das Startup in der öffentlichen Wahrnehmung mehr ist, als nur Unternehmensbezeichnung. Es beschreibt ein Mindset, eine neue Art und Weise des unternehmerischen Handelns. Das sieht auch die Fachliteratur so und spricht von einem speziellen "Unternehmergeist", der das Mindset aller Beteiligten, vom Chef bis zum Praktikanten, prägt. Vor allem in flachen Hierarchien stellt diese Mentalität sicher, dass alle am gleichen Strang ziehen. Gekennzeichnet wird dieser "Unternehmergeist" vom ständigen "Aufbruch" in Richtung Zukunft. Das Neue muss erforscht und entwickelt werden und bietet vielerlei Probleme, aber auch Chancen.334 Wenn Gründer innen die Beschreibung "Startup" für sich nutzen, geht es nicht zwangsläufig darum, etwas zu kopieren oder sich einen Titel unrechtmäßig anzueignen. Viele junge Unternehmen, u.a. aus der Kreativwirtschaft, beanspruchen diese Mentalität auch für sich, obwohl sie per Definition nicht zur Gruppe der Startups gehören. Auch sie möchten sich dort vertreten fühlen, wenn die Startups in unserer Gesellschaft als Innovationsmotoren und Visionäre gepriesen werden.

NEUGIER

332 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. III.

333 ebd., S. III.

334 vgl. Bogott et al. 2017, S. 11.

Es hat sich gezeigt, dass es von Bedeutung ist, welche Worte und welche Sprache man verwendet, um die eigene Gründung zu kommunizieren. Das betrifft nicht nur den Startup-Begriff, sondern gilt beispielsweise auch für Wortfelder und Metaphern, die wir im Zusammenhang mit dem Thema Gründung verwenden. Judith Papadopoulos zeigt dies in ihrem Buch "Embodied Design in Innovation und Kommunikation" am Beispiel der Wettkampf-Metapher, die häufig im Zusammenhang mit dem Markt verwendet wird: Dort gewinnt der erste, schnellste und fitteste. Papadopoulos wirft die Frage auf, wie sich unsere Ökonomie verändern würde, wenn wir sie alternativ mit den Augen eines liebevollen Gärtners oder als einen gemeinschaftlichen Tanz sehen würden. Als Gärtner würden wir dafür Sorge tragen, den Nährboden des Marktes fruchtbar zu halten, um ein gesundes Wachstum der Ideensaat zu gewährleisten. Ziel wäre eine reiche und vielseitige Ernte. Deshalb würden wir alles für die artgerechte Pflege unserer Produkt-Pflanzen tun und uns dabei nach Umwelteinflüssen und Reifezeiten ausrichten.335 Papadopolous sensibilisiert uns für den unbewussten Einfluss von Metaphern und Sprache auf unser Erleben, Denken und Handeln. Sie sieht Metaphern nicht nur als rhetorische Stilmittel. sondern als Hilfsmittel für abstraktes Denken. Sprechen und Gestalten. Bei einer Meta-

pher wenden wir uns bekannte und leicht verständliche Quellbereiche auf abstrakte Zielbereiche an, um sie leichter erfahr- und begreifbar zu machen. 336 Unsere Alltagssprache ist sehr metaphernreich, aber wir sind blind geworden für diese "toten" Metaphern.³³⁷ Neben dem Beispiel der Metapher für den Markt, deckt Papadopolous auch die Maschinenmetapher für Menschen auf. Häufig wird sie deutlich, wenn Burnout-Betroffene über ihren Leidensweg sprechen. Sie sprechen dann davon, dass ihr Körper auf Hochtouren lief, ein Abschalten nicht mehr möglich war, die Batterien leer waren oder sie das Gefühl hatten, jemand hätte ihnen den Stecker gezogen. Um dem Versagen des Systems entgegenzuwirken, müssen Menschen dann ihre Kraft- und Energietanks wieder auffüllen. 338 Eine weitere Metapher, die uns im Umfeld von Startup und Gründung begegnet, ist von der Architektur geprägt: Ein Unternehmen wird gegründet, dazu wird ein Businessplan entworfen, es werden Märkte erschlossen, Ressourcen genutzt und neue Wege beschritten. Die Sprache, die wir verwenden, ist sehr technisch und eher emotionslos.

335 vgl. Papadopoulos 2020, S. 5.

336 vgl. ebd., S. 64.

337 vgl. ebd., S. 35.

338 vgl. ebd., S. 100.

Wir sehen einen ersten Ansatz, das gesellschaftliche Bild der Gründung offener und vielfältiger zu gestalten, indem wir Papadopolous Konzept der "metaphorischen Brille"339 anwenden und uns auf die Suche nach einer neuen Sprache im Zusammenhang mit der Gründung machen. Ein Beispiel dafür könnte eine vom Handwerk inspirierte Sprache sein: Die Gründer_innen sollten ihr Handwerk verstehen. Um etwas neues zu erschaffen, müssen sie anpacken. Sie respektieren und arbeiten mit - und nicht gegen ihre Ressourcen. Dass das Handwerk in mehrerlei Hinsicht eine Vorbildfunktion für Gründer_innen bietet, haben wir in dieser Arbeit schon erfahren.

339 vgl. Papadopoulos 2020, S. 98.

118

GIER 6 NEUGIER

WARUM IST DER LEIDENSDRUCK DAS STATUSSYMBOL DER GRÜNDUNG?

5

Das Verständnis von Arbeit als Joch. was den Menschen von einer höheren Macht auferlegt wurde, ist schon in frühen biblischen Texten zu finden. Die aus der Schöpfungslehre des Alten Testaments stammende, altchristlich-jüdische Auffassung von Arbeit bringt zwei Vorstellungen jener zum Ausdruck. Einerseits wurde sie als auferlegtes Mühsal gesehen, das in Zusammenhang mit der Vertreibung aus dem Paradies und einem damit verbundenen Fluch über den Acker stand. Verrichtete man andererseits die Arbeit, trotz ihrer Mühseligkeit, als Dienst an Gott, lag auf ihr der Segen Gottes.¹⁵¹ Die Religion stellt mit dem Leben nach dem Tod eine Kompensation für die Mühen der körperlichen Arbeit in Aussicht und liefert damit einen Antrieb.

151 vgl. Sailmann 2018, S. 26.

WIE KANN MAN GRÜNDUNG SPIELEN?

Wenn Menschen über eine Gründung nachdenken, sind ihre Gedanken häufig geprägt von Unsicherheit, Zukunftssorgen und Ernsthaftigkeit: "Ich hab aktuell nicht wirklich den Wunsch selber was zu starten. weil es auch irgendwie sowas Finales ist. Man muss sich irgendwie auf was festlegen. Ich hatte zwar in den letzten zwei, drei Jahren immer wieder halbjährig eine Idee wo ich sagen könnte »damit könnte man gründen«, es ist aber noch nichts weiter bei mir hängen geblieben, wo ich sagen würde, da würde ich gern tiefer reingehen und irgendwie alles drauf setzen sozusagen."340 Bei einem Hobby oder einer Leidenschaft erwartet niemand von uns, dass wir uns festlegen oder unseren Lebensunterhalt damit bestreiten. Ambition und Begeisterung entstehen deshalb meist von allein. Im folgenden Kapitel plädieren wir dafür, sich von diesem offenen und spielerischen Prozess etwas für die Gründung abzuschauen. Wir sind nicht der Meinung, dass jedes Spiel und jedes Hobby direkt in ein monetäres Ziel oder ein Unternehmen münden muss und wir sind uns auch dessen bewusst, dass es Privilegien bedarf, um sorgenfrei an eine Gründung heranzutreten. Dennoch zeigen wir im Folgenden, warum viele Gründer innen trotz einer passenden Gelegenheit an der Ernsthaftigkeit im Gründungsprozess scheitern.

Der Begriff "Gamification" beschreibt eine spielerische Ausgestaltung eines Prozesses, wobei der Prozess selbst gar nicht im Grundsatz etwas mit dem Spielen zu tun haben muss.341 Im Gegenteil, insbesondere eintönige und als langweilig empfundene Themen werden gerne als gamifizierter Prozess neugestaltet. Das Ziel ist, diese Abläufe attraktiver für die jeweilige Zielgruppe erscheinen zu lassen. Der Onlinedienst Taxfix bietet beispielsweise die Möglichkeit, auf spielerische Weise, die eigene Steuererklärung selbst zu machen. Anders als der Begriff "Gamification" es vielleicht vermuten lassen könnte, ist das Ergebnis nicht zwangsläufig ein Spiel, sondern kann auch ein vorherbestimmter. geführter Ablauf sein, der die zentralen Elemente eines Spiels beinhaltet. Besonders in Videospielen lassen sich zentrale Elemente, wie das "Involvement"342, die "Interaktivität"³⁴³ und der "Flow"³⁴⁴ leicht wiederfinden. Das "Involvement" beschreibt das Verhältnis der Spielenden zu der Handlung des Spiels. Es beinhaltet die Immersion. Also ein Erlebnis, das die Spielenden gänzlich umhüllt, vereinnahmt und sie in eine andere Realität entführt.345

340 Wagner, Winkler 19.11.2022, S. I.

341 vgl. Prof. Dr. Oliver Bendel 2021.

342 Neitzel 2018, S. 219.

343 ebd., S. 223.

344 ebd., S. 220.

345 vgl. ebd., S. 219.

Im Neuen Testament kommt der Arbeit eine soziale Komponente hinzu. Der Dienst an Gott beinhaltet, ein eigenständiges Mitglied einer Gesellschaft zu sein, den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten ohne ihr zur Last fallen zu müssen. So dient Arbeit auch dem Nächsten und bildet so eine Gemeinde Christi. 152 Bis hierhin gilt die Arbeit nur als Dienst an Gott und der Gemeinschaft. Erst der Begriff des "Berufs" beinhaltet den Aspekt der Selbstbestimmung. Der Ursprung des Berufsbegriffs liegt im mittelhochdeutschen Wort "beruof" und bedeutet als Substantiv "Geschrei", "guter Ruf" oder "Leumund". Das Verb "beruofen" drückte "zusammen-" und "herbeirufen" aus. Es konnte auch bedeuten "eine Versammlung einzuberufen", "jemanden in ein Amt zu berufen" und "zu etwas berufen zu sein". 153 Der Beruf als Berufung. Mit dem Begriff wächst also das Verständnis dafür, für eine bestimmte Tätigkeit geschaffen zu sein. Doch auch wenn man eine Bestimmung gefunden hat, steht man in einer arbeitsteiligen Gesellschaft in dessen Pflicht. Mit seinem Buch "Fichtes System der Sittenlehre" holte Johann G. Fichte das Prinzip der Pflichterfüllung aus dem theologischen Kontext in die Philosophie.

Fichte brachte den Berufsbegriff in Verbindung mit dem Ethos der Pflichterfüllung. Sie stelle das Bindeglied zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung und der eigenen Gesinnung dar. So werde dem Beruf ein Sinn beigemessen, was ihn zum Ort der Daseinserfüllung im weltlichen Sinne mache.¹⁵⁴ Wir stehen also in der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und gegenüber uns selbst, sinnstiftend zu handeln. Über den Beruf fanden die Menschen ihren Platz in der Gesellschaft. Die Relevanz, die der Beruf für die Platzierung innerhalb einer Gesellschaft hatte, lässt sich daran erkennen, dass noch heute viele Familiennamen dem Beruflichen Kontext entspringen. Namen wie Schreiner, Schuhmacher, Fassbinder (Herstellung von Holzfässern), Schmitt (abgeleitet von Schmied) oder Wagner (Wagenmacher) zeigen sowohl in ihrer Existenz, als auch in ihrer Überlieferung die Relevanz des Berufs als Identifikationsmerkmal. 155

152 vgl. Sailmann 2018, S. 26.

153 vgl. ebd., S. 14.

154 vgl. ebd., S. 101.

155 val. Gottschald 2020, S. 108.

Bei der Erstellung der Steuererklärung mit

Um nachhaltig in diesem Erlebnis versin-

Zielvorgaben. So bleiben die Spielenden

kommen. Entscheidend ist, dass die Ziele

zess keine Langeweile aufkommt. 346 Das

klassische "Jump and Run"-Spiel "Super

Mario" hat beispielsweise das Hauptziel die

schenziele, die sich auf eine Levelstruktur

beziehen. Die Zielvorgaben organisieren

dabei die Chronologie des Spiels.347 Das

bedeutet, dass die Spielenden immer

wieder neue Zwischenerfolge erzielen,

so motiviert sind weiterzumachen. Das

gehört zu den wichtigsten Aufgaben bei

der Entwicklung von Spielen und gamifi-

Rolle spielt dabei die Kurzfristigkeit der

entsprechenden Zwischenziele. Lange

Handlungsketten werden im Videospiel

aufgelöst und auf angenehm verkürzt.349

Aus diesen kurzweiligen Handlungsket-

ten resultieren kleine, aber regelmäßige

Erfolgsmomente oder Belohnungen.³⁵⁰

Die Kombination aus diesen Mechanismen

gibt den Spielenden das Gefühl, an etwas

dran zu sein, das nächste Ziel erreichen zu

wollen und die eigenen Fähigkeiten durch

die kommenden Herausforderungen weiter

zu verbessern. Die Spielenden entwickeln

eine intrinsische Motivation. Eine Motivati-

on, die den Spielenden selbst entspringt.

anderer Begriff ist "Selfdirected learning",

was als optimale Voraussetzung des Ler-

ohne dass sie jemand dazu nötigt. Ein

zierten Prozessen.³⁴⁸ Eine entscheidende

dem Hauptziel immer näher kommen und

motiviert, die ihnen gestellten Aufgaben

zu lösen und dem Ziel immer näher zu

in greifbarer Nähe liege, damit im Pro-

Prinzessin zu retten und mehrere Zwi-

ken zu können, braucht es kurzfristige

NEUGIER 6

dem Onlinetool Taxfix werden die Nutzenden in unterschiedlichen Kategorien befragt und die entsprechenden Felder im Hintergrund ausgefüllt. Die Fragen sind in ihrer Komplexität ansteigend gestaffelt und in nachvollziehbare Themengebiete gruppiert. Mit wachsendem Fortschritt, wächst auch die Herausforderung bei der Beantwortung der Fragen. Der Fortschritt wird immer wieder für die Nutzenden visualisiert, durch motivierende Nachrichten fühlen sie sich bestärkt. Der angepasste Schwierigkeitsgrad und die richtige Formulierung der Fragen, lassen die Nutzenden in eine Art Flow geraten.³⁵² "[...] Flow beschreibt einen Zustand, in den eine Person gerät, wenn sie eine Aktivität ausführt, bei der die Anforderungen genau mit ihren Fähigkeiten zusammenpassen, sodass eine »Verschmelzung von Handlung und Bewusstsein« stattfindet."353 Der Aufbau dieses Vorgangs gleicht der Levelstruktur im Videospiel. Das Hauptziel ist die fertige Steuererklärung. Die kurzweiligen Zwischenziele sind die einzelnen, klar definierten Schritte auf dem Weg zum Hauptziel. Taxfix ist ein passendes Beispiel dafür, wie ein freudloser, langwieriger und komplizierter Vorgang, wie das Erstellen einer Steuererklärung, durch einen gamifizierten Prozess einfach und kurzweilig, wenn nicht sogar spaßig werden kann.

346 vgl. Neitzel 2018, S. 230.

347 val. ebd., S. 230.

348 vgl. Bojahr und Herte 2018, S. 249.

349 vgl. Neitzel 2018, S. 225.

350 vgl. ebd., S. 232.

351 vgl. Faltin 2016, S. 225.

352 vgl. taxfix.de.

353 Neitzel 2018, S. 220.

125 124

nens ailt.351

5

GIER

Auch heute identifizieren wir uns noch zu einem großen Teil über unseren Beruf. Nicht umsonst wird im schulischen Kontext immer mehr Zeit darauf verwendet, den richtigen Ausbildungsweg für sich zu finden, um am Ende etwas tun zu können, was uns erfüllt. Erst wenn wir etwas gefunden haben, was unseren Fähigkeiten und Überzeugungen entspricht, sind wir in der Lage Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen. 156 Allerdings lassen sich dabei regionale Unterschiede feststellen. Der länderübergreifende Vergleich zeigt, dass besonders im deutschen Sprachgebiet die Identifikation mit dem eignen Beruf äußerst hoch ist. Der Soziologe Martin Baethge schreibt in der Studie "Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen" dass Deutschland wie kaum eine andere Gesellschaft eine Berufsgesellschaft sei. 157

156 vgl. Sailmann 2018, S. 103.

157 vgl. ebd., S. 12.

NEUGIER 6

Am Anfang einer Gründung stehen die Gründenden vor einer Reihe von Aufgaben, die weder kurzweilig noch spaßig sind. Eine Mischung aus Unwissenheit und fehlendem Überblick vermitteln den Gründenden das Gefühl von Überforderung. Jede Aufgabe beinhaltet neben der eigentlichen Erledigung die vorangehende Recherchephase, die es bedarf, um die Aufgabe überhaupt zu verstehen. Des Weiteren fehlt Gründer_innen ein System oder eine Reihenfolge, in der die Aufgaben abgearbeitet werden. Wäre die Gründung ein Spiel, dann wäre die (vorerst) abgeschlossene Gründung das Hauptziel. Die Erledigung der einzelnen Teilaufgaben wären die Zwischenziele, die angemessen zelebriert für Erfolgserlebnisse sorgen. Ein solcher Prozess würde während der Gründung für mehr Struktur, Anleitung und Befriedigung sorgen und somit verhindern, Frustration bei den Gründer_innen zu verursachen. Insbesondere bei der Ausgestaltung des entrepreneurial Designs kann eine spielerische Prozesshilfe hilfreich sein.

Sollte es nun ein Videospiel geben, das einen bei der Gründung begleitet? Im Hinblick auf die unterschiedlichen Voraussetzungen, die individuelle Gründungsvorhaben mit sich bringen, kann ein begleitendes Spiel einerseits sehr hilfreich, andererseits aber auch hinderlich sein. Menschen, die nicht zum ersten Mal gründen, die die Abläufe kennen und wissen was für eine erfolgreiche Gründung erforderlich ist, sollten auf ihre eigene Erfahrung vertrauen. Jedes Gründungsvorhaben ist unterschiedlich und die einzelnen Aufgaben können mit ein bisschen Erfahrung

sehr effektiv aufeinander abgestimmt werden. Allerdings ist das Optimierungspotenzial im Gründungsprozess von unerfahrenen Gründenden enorm. Das Begleittool muss nicht unbedingt ein komplexes Videospiel sein, auch simples Begleitmaterial - ähnlich wie bei der Steuerhilfe Taxfix - kann eine Stütze sein.

GIER 6 NEUGIER

Während im herkömmlichen Angestelltenverhältnis in den meisten Fällen eine gewisse Distanz zwischen Job und Privatleben gewahrt wird (die sog. "Work-Life-Balance"), ist in der Selbstständigkeit diese klare Trennung oft nicht machbar. Besonders in der Anfangsphase junger Unternehmen, stehen lange Arbeitstage und eine Verschmelzung von Arbeit und Privatleben an der Tagesordnung. Anna Diermeier spricht in unserem Interview über die Anfänge ihres Unternehmens: "Am Anfang habe ich Tag und Nacht über mein Startup nachgedacht. Ich saß z.B. bis nachts um 12 Uhr an der Webseite, das hat sich jetzt auch ein bisschen gelegt. Gerade bin ich eher realistisch und wertschätzend auch gegenüber mir und gegenüber meinen Kindern, denn darum geht es ja auch. Ich habe diesen Antrieb durch die Kinder und kann ja deswegen auch gar nicht 24

Stunden am Tag an meinem Startup arbeiten. Über die Zeit – es sind jetzt schon zweieinhalb Jahre - beruhigt man sich auch ein bisschen."158 "Ruhiger zu machen" gelingt allerdings nur wenigen Entrepreneuren, stattdessen geht mit der Zeit das Gefühl für die eigene Arbeitsbelastung verloren. Die ständige Angst nicht genug oder nicht das Richtige getan zu haben, wird zur dunklen Seite der unternehmerischen Selbstoptimierung. Gemäß dem Motto "Selbst und ständig" gewährt keine noch so große Anstrengung Sicherheit. In der Wahrnehmung der Unternehmer innen sinken die Chancen auf Erfolg, sollte man nicht hart genug mit sich selbst ins Gericht gehen.¹⁵⁹

158 Wagner, Winkler 11.11.2022. S.V. **159** vgl. Bröckling 2019, S. 74.

Aus unserer Sicht wäre beispielsweise eine Prozesshilfe in Form eines Kartenspiels denkbar. Kartenspiele sind niederkomplex, lowtech, ökologisch, klein und wiederverwendbar, weshalb es wenige Gründe gibt, sich deren Nutzung zu verweigern. Das Kartendeck ist in unterschiedliche Farben aufgeteilt. Die Karten werden den Farben nach sortiert und in Stapeln nebeneinander aufgereiht. Die Reihenfolge, in der man die Farben abarbeitet ist vorbestimmt, da sie sich nach dem Schwierigkeitsgrad und der Zeitintensität richten. Die Farben stellen eine Art Levelstruktur dar, bei der man im ersten Level beginnt und sich langsam vorarbeitet. Wichtig ist, dass die Anzahl der abgearbeiteten Karten keinen Rückschluss auf den Prozessfortschritt zulassen, da je nach Level ein unterschiedlicher Aufwand dahintersteckt. Um den Fortschritt zu visualisieren, besitzt jede Karte einen numerischen Wert, der je nach Aufwand entsprechend hoch ist. Addiert man die Werte der bereits bearbeiteten Aufgaben, ergibt sich der prozentuale Fortschritt im Hinblick auf das Hauptziel, dem "abgeschlossenen" Gründungsprozess - beispielsweise 18/100. Das Bewusstsein über den aktuellen Fortschritt des Prozesses stellt für die Nutzenden einen entscheidenden Faktor dar, weil sich dadurch eine innere Ruhe bilden kann. Es stellt sich das Gefühl ein, die Kontrolle zu haben und das Ende des Prozesses zeitlich einschätzen zu können.

Man stelle sich einmal die Situation vor. in der sich eine Person im Gründungsprozess langsam zeitlich unter Druck gesetzt fühlt. Das unorganisierte Abarbeiten von Aufgaben, von denen sie weder weiß, ob sie sie korrekt erfüllt, noch ob sie nicht etwas vergessen hat, verunsichert sie. Tatsächlich befindet sie sich kurz vor dem "Abschluss" ihres Gründungsvorhabens, doch das ist ihr nicht bewusst. Sie führt ihre Aufgaben immer weniger sorgfältig aus, weil sie ihrem Gefühl nach endlich zu einem Ergebnis gelangen möchte. Es braucht nicht viel, um dieser Person zu helfen. Die Auswirkungen, die diese Hilfe aber auf die Dauer des Prozesses und auf die Qualität der Gründung haben wird, werden gewaltig sein. Im Rahmen unserer Befragungen haben wir mit mehreren potenziellen Gründer_Innen gesprochen, die sich noch nicht zu einer Gründung durchringen konnten. Die meisten begründeten ihre ausstehende Gründung damit, nicht genügend Zeit zu haben. Wenn man den Arbeitsaufwand nicht einschätzen kann. kann man auch nicht einschätzen, wie viel Zeit benötigt wird. Die meisten Gründungen bedürfen keiner Deadline, ihr Zeitplan könnte also flexibel gestaltet werden. Die Sorge, dem Aufwand nicht gerecht werden zu können ist also irrational und lähmt. bzw. behindert den potentiellen Gründer bereits vor Beginn des Vorhabens. Dem gilt es entgegenzuwirken.

5 GIEF

GIER

6 NEUGIER

Es gehört zu den größten Herausforderungen für junge Entrepreneure, sich selbst einzugestehen, dass Unterstützung benötigt wird. Stattdessen wird versucht, die Bewältigung aller Aufgaben in sich zu vereinen. Diese Denkweise fördert die Mentalität von "Ohne mich läuft hier gar nichts!" und "Ich bin für das Unternehmen unverzichtbar!". Redewendungen wie "Selbst und ständig" oder "Man bekommt nichts geschenkt" zeichnen ein Bild von einer Berufsgruppe, die unermüdlichen Fleiß und Selbstaufopferung zu Tugenden erklärt. Diese Gründer innen identifizieren sich mehr über ihre Arbeitsbelastung als über ihren eigentlichen Beruf, oder den Mehrwert, den ihr Unternehmen liefert. Das scheint auch auf jüngere Gründer_innen Einfluss zu haben. Gründungscoach Marco Di Giacomo teilt seine Erfahrungen: "Meine persönliche Kritik an der Kultur ist, dass oftmals ein verzerrtes Bild beworben

wird - ein Bild, das ich nicht gut finde. Ein Beispiel: Ich kann mich erinnern, da war ich in Pforzheim eine Zeit lang auch als Gründer-Coach und da hab ich mal einen gefragt, der da grad ein Startup aufgebaut hat, was er so am Wochenende macht vielleicht mit der Freundin was oder so. Und die Antwort war: »Nee ich bin Gründer. Ich hab keine Zeit für eine Freundin. Ich muss 24/7 schuften.« Das ist, finde ich, ein gutes Beispiel dafür, was für ein Bild gezeichnet wird, was man dann leisten muss."160 Diese Art von Entrepreneur hat Angst vor Kontrollverlust und rechtfertigt mit der eigenen Überbelastung seinen Status. Sie leben damit jüngeren Generationen eine Berufspraxis vor, an der sie sich orientieren.

160 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. IV.

Der Spaß bei der Arbeit darf nicht unterschätzt werden. Schon im Gründungsprozess werden eine Reihe an Entscheidungen getroffen, die die Zukunft der Firma nachhaltig beeinflussen werden. Richard Sennett schreibt in seinem Buch "Handwerk" über die Bedeutung des Spielens für Erwachsene. Demnach haben sich Erwachsene im vorneuzeitlichen Europa mit denselben Spielzeug vergnügt, wie ihre Kinder. Erst die mit dem Industriezeitalter einhergehende Strenge hat den Menschen die Lust am Spielen genommen. Allerdings trainiert das Spiel die ungebundene Neugier, die im Spiel herrscht.³⁵⁴ Spielerisch erkunden wir Menschen unser Umfeld. Die Leichtigkeit, das Gefühl zu haben nicht ergebnisgetrieben zu sein, bringt uns unbewusst zu Höchstleistungen. Stefanie Turber hat dieses Phänomen aus der Praxis heraus für sich erschlossen: "Das ist meine persönliche Überzeugung, dass ich ohne Spaß mittelmäßige Ergebnisse habe und mit Spaß und Leidenschaft kommen die genialen Ergebnisse."355

Der Grund, weshalb Begriffe wie "abgeschlossene Gründung" und "vollständiger Prozess" in diesem Absatz in Anführungszeichen stehen ist der, dass eine Gründung streng genommen niemals ein Ende findet. Die initiale Gründung startet einen Prozess der sich in potentiell endlosen Iterationen fortsetzt. Trotzdem gelangen die Gründenden in ihrem Prozess an einen Punkt, an dem sie bereit dafür sind, die ersten Kund innen zu bedienen. Sowohl die Organisation, als auch das entrepreneurial Design werden sich im Laufe der Geschäftsiahre aber immer weiterentwickeln. Es ist ebenso wahrscheinlich. dass eine Firma nach zehn Jahren etwas gänzlich anderes macht als ursprünglich geplant.

354 vgl. Sennett 2014, S. 358. **355** Wagner, Winkler 03.11.2022, S. VII.

6 NEUGIER

Viele junge Menschen scheuen sich vor einer Selbstständigkeit, weil sie Angst vor der Arbeitsbelastung haben, was auch in unseren Interviews zum Ausdruck kommt:

"Dann hab ich Angst davor, dass ich mich selbst ausbeuten muss oder dass ich gar keine Zeit mehr für irgendwas anderes habe und dass ich nur noch dafür leben kann."¹⁶¹

Oder auch: "Ich hätte auf jeden Fall Angst vor so einem Kontrollverlust, dass man nicht mehr kontrollieren kann, was eigentlich privat und was Arbeit ist. Was ist der private Luca, was ist der Arbeits-Luca."¹⁶² Gründer_innen als Alleskönner zu fordern, ist nicht mehr Zeitgemäß. Allein die Menge

an Aufgaben können Unternehmer_innen überfordern und langfristig der Qualität schaden. Es gehört zu den zentralen Eigenschaften eines Entrepreneurs, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und diese entsprechend über externe Auftragsvergabe oder durch Personal auszugleichen. Hier lauert nicht nur die Gefahr eines Burnouts, der allein schon eine unternehmerische Tätigkeit beenden kann, sondern auch ein Mangel an Professionalität und Qualität. Dass Unternehmertum statt "selbst und ständig" auch achtsam, in Teilzeit oder im Kollektiv funktionieren kann, zeigen wir im Teil der Neugier.

161 Wagner, Winkler 25.11.2022. S.VI. **162** Wagner, Winkler 19.11.2022, S. VI. **163** vgl. Faltin 2018a, S. 19.

WIE GEHT GRÜNDUNG IN TEILZEIT?

Im Einleitungstext zum Thema Neugier wurde bereits beschrieben, dass neue Herangehensweisen an eine Gründung, in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnen. Besonders wichtig dabei sind mehr Flexibilität und Sicherheit, denn das mit der Selbstständigkeit einhergehende Risiko schreckt nach wie vor viele potenzielle Gründer_innen ab. Das Sidepreneurship ist eine Möglichkeit, die Günter Faltin als "Gründen mit einem Sicherheitsnetz"356 beschreibt. Doch was bedeutet Sidepreneurship überhaupt?

Sidepreneure sind Menschen, deren Gründung eine Nebentätigkeit darstellt. Ihre Haupttätigkeit ist in der Regel eine Festanstellung, die ihnen den Lebensunterhalt einbringt. Allerdings gelten auch Menschen, deren Haupttätigkeit ein Studium, eine Selbstständigkeit oder Ausbildung ist und die nebenbei gründen, als Sidepreneure.³⁵⁷ Der Begriff Sidepreneur zeichnet sich aus. da er den Begriff des Entrepreneurs in sich trägt, wofür wir, wie zuvor geklärt, in der deutschen Sprache keinen passenden Begriff haben. Dennoch suggeriert Entrepreneur oder Sidepreneur ein bereits laufendes Geschäft, weshalb die deutsche Sprache diese Gruppe als

Nebenerwerbsgründer innen bezeichnet. Der Nebenerwerb impliziert, dass Sidepreneure auch einem Haupterwerb nachgehen, der höher ist als das, was die Gründung ihnen einbringt und was ihnen ihren Unterhalt finanziert. Wie der Haupterwerb organisiert sein muss, ist in der Definition des Begriffs "Nebenerwerbsgründer_innen" nicht festgelegt. Was allerdings festgelegt ist, ist dass die nebenberufliche Gründung im Zeichen der Selbstverwirklichung stehen muss. Sie darf also kein reines Mittel zu einem Zuverdienst sein. 358 An dieser Stelle findet eine Abgrenzung zum "Side Hustle"³⁵⁹ statt. Dieser Begriff meint eine Möglichkeit Geld dazuzuverdienen, wobei es nicht um Selbstverwirklichung geht. Im Sidepreneurship bzw. in der Nebenerwerbsgründung geht es darum, die eigenen Ideen, Fähigkeiten oder eine Leidenschaft zu monetarisieren, um damit langfristig dem Hauptberuf stückweise oder auch gänzlich den Rücken kehren zu können. Sich für sein persönliches Glück einzusetzen steht damit im Zentrum und gleichzeitig im krassen Kontrast zum Side Hustle.360

356 Faltin 2016, S. 152.

357 vgl. Pioch 2020, S. 3.

358 vgl. ebd., S. 2.

359 ebd., S. 5.

360 vgl. ebd., S. 5.

Wir haben mit Menschen gesprochen, die vor ihrer Gründung stehen, und ihnen die Frage gestellt wovor sie Angst hätten. Eine häufige Antwort war die Angst "[z] u scheitern. Das ist die Angst, die immer mitschwingt. Wenn man seinen Traum verfolgt und verwirklichen möchte und das dann nicht funktioniert, zieht es einen natürlich runter. Es gibt einen Punkt, an dem man sich eingestehen muss, dass es nicht funktioniert hat."361 Damit ist meist ein nennenswerter finanzieller Schaden. die Suche nach einem neuen Job und eine gesellschaftliche Stigmatisierung verbunden. Aus dem Grund formulieren Gründungsinteressierte immer wieder den Wunsch, diese Risiken gering zu halten, indem sie die Selbstständigkeit vorerst neben dem Haupterwerb starten. Besonders die finanzielle Sicherheit, die ihnen der Haupterwerb bietet, ist dabei entscheidend. "Ich fände es gut, erstmal eine Halbtagsstelle nebenher zu haben, um den finanziellen Druck wegzunehmen."362 Die Idee in Teilzeit ein Geschäft aufzubauen kann man wahrlich nicht als neu bezeichnen. Was allerdings neu ist, ist die gesellschaftliche Akzeptanz und die Bereitschaft der Arbeitgeber den Angestellten solche Freiheiten zu ermöglichen. Bei unseren Befragungen ließ sich allerdings ein Unterschied in der Akzeptanz zwischen jungen und traditionelleren Unternehmen feststellen. Wie skeptisch ein Arbeitgeber dem gegenübersteht, rührt unserer Meinung nach häufig daher, dass sich noch nicht ausreichend mit der Thematik auseinandergesetzt wurde.

So vielversprechend das neue Verständnis für eine nebenberufliche Gründung

auch klingen mag, so befinden wir uns doch noch am Anfang des Prozesses, hin zur absoluten Akzeptanz. Die Zahl der Nebenerwerbsgründer innen ist zwar beträchtlich, allerdings erfahren sie nicht die dementsprechende mediale Aufmerksamkeit. Gründungen in der Haupttätigkeit sind hier deutlich präsenter.³⁶³ Es ist erstrebenswert, dass potenzielle Gründer innen, die sich in einem Angestelltenverhältnis befinden, wissen, dass für eine nebenberufliche Gründung die Kompromissbereitschaft Seitens des Arbeitsgebers vorhanden ist. Das stellt einen entscheidenden Schritt, zur Unternehmenslandschaft der Zukunft dar. Sidepreneurship ist ein Weg zur aktiven Mitgestaltung der Arbeitswelt. Durch das Engagement, sich für eine Sache der persönlichen Überzeugung einzusetzen, gewinnt die Unternehmenslandschaft an nicht geldgetriebenen Akteuren. So werden unter Anderem kreativen, ökologischen, handwerklichen und humanistischen Projekten Raum zur Realisierung gegeben, die unter normalen Bedingungen nicht verwirklicht würden.³⁶⁴ Start-up Culture, Diversity, Sinn-Ökonomie, Social Business, Resilienz, Free Creativity, Lifelong Learning und Flexicurity sind Subtrends des Megatrends New Work³⁶⁵ und finden durch die Möglichkeiten des Sidepreneurships einen direkten Weg in unsere Unternehmenslandschaft.366

361 Wagner, Winkler 21.11.2022, S. VI.

362 ebd., S. VII.

363 vgl. Pioch 2020, S. 1.

364 vgl. ebd., S. 8.

365 vgl. Zukunftsinstitut.

366 vgl. Pioch 2020, S. 8.

Diese Transformation befürworten auch unsere Interviewpartner innen: "Ich glaube eher, dass mein Team und auch meine Chefin oder meine Chefs das eher inspirierend und positiv empfinden. Das glaube ich zumindest oder habe das eher so wahrgenommen. Ich glaube auch, dass es kontraproduktiv für die Firma wäre, negatives Feedback zu geben an Gründer innen, denn am Ende des Tages ist es eben die neue Welt: Man macht mehrere Sachen und nutzt seine Freiräume. Man lernt in dem einen Bereich etwas neues oder wird inspiriert und das kann man dann im anderen Bereich wieder positiv einbringen. Die Angst den Arbeitgeber um eine 4-Tage-Woche zu bitten, um am fünften Tag etwas Eigenes zu machen, muss auf lange Sicht komplett verschwinden."367

Häufig motiviert eine Unzufriedenheit mit dem aktuellen Job/Unternehmen die Menschen dazu, eine eigene Gründung anzustreben. Das beschrieb im Interview auch Julia Auerbach: "Und dann kam der Antrieb aber auch ein Stück weit aus der Unzufriedenheit im aktuellen Beruf. Ich habe damals gemerkt, dass ich mich da nicht so krass verwirklichen kann und meine Potentiale auch nicht richtig ausschöpfen kann. "368 Diese Kritik und Wünsche ihrer Arbeitnehmer sind vielen Unternehmen heute noch zu wenig bewusst, weshalb Julia Auerbach folgenden Wunsch geäußert hat: "Ich bin der Meinung, dass sich Unternehmen viel stärker mit den Stärken, Potentialen und Wünschen ihrer Mitarbeiter beschäftigen könnten. Das ist aktuell meiner Meinung nach häufig noch nicht gegeben. Dementsprechend sind

viele Stellen auch einfach fehlbesetzt und matchen nicht so stark mit den Kompetenzen der Personen, weshalb sich dann vielleicht die Leute nebenberuflich etwas suchen, das ihnen Spaß macht. [...] Eine Lösung könnte sein, dass Arbeitgeber sich dahingehend transformieren, dass sie viel stärker auf die Bedürfnisse, die Potentiale und die Stärken der Mitarbeiter eingehen und das Teams viel stärker danach ausgerichtet werden, welche Stärken jeder Einzelne mit ins Team bringen kann und weniger darauf geachtet wird, was man auf dem Papier gelernt hat. Also viel Mitarbeiter-zentrierter werden, viel mehr auf die menschlichen Bedürfnisse und auf die Persönlichkeiten eingehen."369 Der wachsende Anteil an Nebenerwerbsgründungen kann als Kritik an aktuellen Arbeitsmodellen gesehen werden. Arbeitgeber sollten das darin liegende Potential nicht unterschätzen. Welche positiven Nebeneffekte unternehmerisches Engagement in seinen unterschiedlichen Formen haben kann. sehen wir uns im Kapitel "Gründer_innen als Arbeitnehmer_innen" genauer an.

367 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. IX.368 Wagner, Winkler 27.10.2022, S. VIII.369 ebd., S. IX.

Die Vorzüge des Sidepreneurships machen gerade in der Anfangsphase einer Gründung Sinn. Deshalb lässt sich vermuten, dass vor allem Kleinunternehmen von dieser Bewegung profitieren. Das ergibt auch eine Umfrage, auf die sich Sebastian Pioch in seinem Buch "Sidepreneurship. Nebenberufliches Unternehmertum - eine Einführung" stützt.³⁷⁰ Demnach sollte der Einfluss vieler kleiner Unternehmen auf die Wirtschaft eines Landes nicht unterschätzt werden. Pioch fordert das Unternehmerbild in der politischen Wahrnehmung breiter aufzustellen. Es seien nicht einzig die hochtechnologisierten Branchen, die mit hohen Umsätzen zu Wettbewerbsfähigkeit einer Ökonomie beitrügen. Der Beitrag der Kleinstunternehmen sei immens und sorge für Arbeitsplätze.³⁷¹ Doch gerade dann, wenn jemand Eigeninitiative zeigt, seine Freizeit opfert und sehr viel Arbeit investiert, ist es wichtig auf die eigene Gesundheit zu achten. Marco Di Giacomo. Mitgründer der Abertausend GbR und Gründungscoach an der Hochschule für Technik in Stuttgart, warnt vor zu hoher Arbeitsbelastung und Ausfallerscheinungen. "Angenommen die Person bleibt bei 100% und macht die eigene Unternehmung nebenher, dann arbeitet sie irgendwie 130% oder so. Das Ergebnis ist, dass die Person auf lange Sicht überlastet ist."372 "Dass dieses Thema Burnout, Burnout Prävention in der Szene überhaupt nicht zur Sprache kommt, finde ich schon einen großen Kritikpunkt an dem Thema."373 Sebastian Pioch sieht auch die Gefahr, an Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit zu verlieren, was mit der begrenzten zeitlichen Verfügbarkeit der Sidepreneure einherginge. Das schade langfristig der eigenen Dienstleistung oder dem eigenen Produkt.³⁷⁴ Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, frühzeitig mit den Vorgesetzen über eine flexible Anpassung der Arbeitszeit in der Festanstellung zu sprechen. Eine angemessene Arbeitsbelastung ist unter Einhaltung der dazugehörigen Ruhephasen der einzige Weg, psychischen Erkrankungen wie dem Burn-out Syndrom zu entgehen. Der Umaang mit der eigenen Zeit ist eine der größten Schwierigkeiten für nebenberufliche Gründer innen. Dabei wird meist unterschätzt, was innerhalb eines Jahres. trotz der Teilzeit-Beschäftigung erarbeiten werden kann. Kurzfristige Arbeitsziele werden hingegen häufig überschätzt.³⁷⁵ Dadurch, dass Sidepreneure sich ständig in diesem Spagat zwischen Job, Gründung und Privatleben befinden, entwickeln sie Fähigkeiten des Zeitmanagements. Sie werden daher auch als Experten in der Anwendung des Pareto-Prinzips gesehen. Angewendet auf das Zeitmanagement von Sidepreneuren besagt das Pareto-Prinzip, dass sie 80% ihrer Aufgaben in 20% ihrer verfügbaren Zeit abarbeiten. Diese Effizienz resultiert aus der richtigen Planung und Priorisieruna.³⁷⁶

370 vgl. Pioch 2020, S. 26.

371 vgl. ebd., S. 55.

372 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. XIV.

373 ebd., S. IV.

374 vgl. Pioch 2020, S. 7.

375 vgl. ebd., S. 52.

376 vgl. ebd., S. 51.

Sidepreneur Anna Diermeier hat während der Elternzeit gegründet. Mittlerweile hat sie eine Teilzeitstelle und widmet sich die restliche Zeit ihrem eigenen Unternehmen. Sie verknüpft den Zeitaspekt mit den eigenen Werten und Ansprüchen an den Job: "Ganz ehrlich, im Moment kann ich mir so einen Vollzeitjob gar nicht mehr vorstellen. Jetzt mit dem Aspekt noch zwei Kinder zu haben, aber auch unter dem Aspekt, dass 40 Stunden in der Woche einfach viel Zeit für eine Sache/ein Unternehmen ist, das dann in den meisten Fällen nicht mal zu hundert Prozent mit den eigenen Werten übereinstimmt."377 Annas Geschichte zeigt einen wirksamen Ansatz zur Förderung weiblichen Gründens. Die Zahl der nebenberuflichen Gründerinnen ist im Nebenerwerb deutlich höher als im Haupterwerb. Das bedeutet, dass die Unterstützung von Sidepreneurship-Projekten gleichzeitig weibliches Gründen fördert.378 Obwohl eine Förderung der weiblichen Gründungsaktivität von der Politik forciert wird, hat man dieses Potential scheinbar noch nicht hinreichend erkannt.

377 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. XI. **378** vgl. Pioch 2020, S. 54.

140

WARUM IST ZEIT GELD?

Die Redewendung "Time is Money", oder "Zeit ist Geld", ist eng verbunden mit dem kapitalistischen System der Lohnarbeit und der damit verbundenen Ausbeutung nach den Theorien von Karl Marx. Die systematische Ausbeutung der Lohnarbeit mache laut Marx den immer weiter wachsenden Reichtum im Kapitalismus erst möglich.¹⁶⁴ Um den Gedankengang dahinter besser zu verstehen, sind die Begriffe "Gebrauchswert" und "Tauschwert" relevant. Der Begriff "Gebrauchswert" zielt auf das Produkt ab, das durch die Arbeitskraft heraestellt wird. Dieses Produkt ist dafür da. ein menschliches Bedürfnis zu befriedigen - es soll also nützlich sein, einen Gebrauchswert haben. Je höher der Nutzen, desto höher der Gebrauchswert. Innerhalb des kapitalistischen Systems werden Produkte hergestellt, um sie in einer Marktsituation zum Tausch anzubieten. Der Gegenwert zu dem das Produkt getauscht wird ist der Tauschwert, der sich an dem gesellschaftlichen Aufwand zur Herstellung des Produkts misst. Die Arbeit ist also der Wertmaßstab des Produkts. 165 Damit die Lohnarbeiter_innen ihren Lebensunterhalt verdienen können, wird die Arbeitszeit ebenfalls als Ware verstanden. die gemäß ihres Tauschwerts verkauft wird. 166 Um allerdings mit der Arbeitskraft der Lohnarbeiter innen Reichtum generieren zu können, muss der Wert des erzeugten Produkts höher sein, als der Tauschwert der dafür benötigten Arbeitszeit. Während der Arbeitszeit geraten die Lohnarbeiter innen an den Punkt, den

Wert der investierten Zeit in einem Produkt reproduziert zu haben. Darüber hinaus leisten sie dann eine unbezahlte Mehrarbeit die mit dem Tauschwert der Arbeitszeit abgegolten ist. Der Lohnarbeiter wird so auf versteckte Weise Ausgebeutet. Der Kapitalist bereichert sich an der Differenz zwischen dem Bezahlten Tauschwert der benötigten Arbeitskraft und dem erzeugten Tauschwert des erzeugten Produkts.¹⁶⁷ Neben der Fremdausbeutung, existiert auch die Selbstausbeutung. Für Gründer Innen und Selbstständige wird besonders Letztere relevant. Der Unterschied zur Fremdausbeutung liegt bei der Selbstausbeutung darin, dass keine in einer Hierarchie höher gestellte Person über das Ausmaß der Ausbeutung bestimmt. Hier bestimmen externe Faktoren die Menge an anfallender Arbeit, der sich die Gründer innen bzw. Selbstständigen dann fügen. 168 Gerade zu Beginn einer Selbstständigkeit, ist die Auftragslage und die damit anfallende Arbeit schwer zu beeinflussen. Die Angst vor einer schlechten Reputation oder vor einem Auftragstief lassen die Betroffenen weit über die eigenen Ressourcen hinaus arbeiten.

164 vgl. Artus et al. 2014, S. 109.

165 vgl. ebd., S. 114.

166 vgl. ebd., S. 114.

167 val. ebd., S. 116.

168 val. ebd., S. 110.

WIE GEHT SLOW STARTUP?

Wie könnte nun eine alternative Gründung in der "neuen Welt" aussehen? Die Unternehmensberatung McKinsey beschreibt den alternativen Typus der Startups, den "New German Mittelstand" als nachhaltig gewachsene, verlässliche Arbeitgeber, die von signifikantem Wert für die deutsche Wirtschaft sind. Diese vermehrt aufkommenden Gründungen sind nicht auf Hypergrowth und schnellen Exit ausgerichtet. 379 McKinsey schreibt diesen Startups im Vergleich zu ihren Hypergrowth-Geschwistern zwar nur einen relativ geringen ökonomischen Wert zu, dennoch wird ein "signifikanter Wert" konstatiert. Dieser Wert entsteht, indem diese Unternehmen sich darauf fokussieren eher profitabel zu werden und dadurch krisenfestere Jobs schaffen. Sie tragen außerdem dazu bei, dass auch in ländlicheren Gebieten Jobs und Ökosysteme entstehen. Genauso wie im traditionellen Mittelstand, sind diese Startups noch in der Hand der Gründer innen und haben eine regionale oder nationale Shareholder-Struktur. Damit wird sichergestellt, dass Gewinne im Ökosystem verbleiben.³⁸⁰

Ob ein Unternehmen zum Mittelstand gehört, wird meist anhand quantitativer Größen festgemacht. Je nach Definition zieht man hier zur Beurteilung die Höhe des Umsatzes und/oder die Beschäftigtenzahl, teils auch die Bilanzsumme heran. Doch auch qualtitative Aspekte prägen den Mittelstand im Vergleich zu großen Unternehmen. Dazu zählen die Einheit

von Eigentum und die unternehmerische Verantwortung. Obwohl keine einheitlichen Kriterien zur Klassifizierung existieren, wird nach dem Gabler-Wirtschaftslexikon häufig die folgende Definition verwendet: Als mittelständisch gelten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro bzw. weniger als 50 Millionen Euro oder mit zehn bis 499 Beschäftigten.³⁸¹ Diese Definition verwendet auch die deutsche Bundesregierung. Die Bedeutung, die diese Unternehmensgruppe für unsere Gesellschaft und auch unsere Wirtschaft hat, ist nicht zu unterschätzen. Laut dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft sind über 99 % aller Unternehmen in Deutschland kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Sie schaffen mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze und erwirtschaften dabei 60% der Nettowertschöpfung.382 Das Zukunftsinstitut schreibt dem Mittelstand außerdem eine "Jahrhundertchance" zu: "Während die Großen verzweifelt an Start-ups andocken, um ihre Innovationskraft aufzufrischen, und sich mit wagemutigen Reorganisationsprojekten herumschlagen, um agil und resilient zu sein, zeichnen kurze Wege, klare Entscheidungsstrukturen und Tüftlergeist im besten Sinn des Wortes den Mittelstand seit jeher aus."383

379 val. Dörner et al. 2021, S. 24.

380 val. ebd., S. 19.

381 vgl. Klodt 2018.

382 vgl. Zahlen und Fakten rund um den deutschen Mittelstand 2023.

383 Kühmayer 2022.

Die Redensart "Zeit ist Geld" bezieht sich auf den mit dem Kapitalismus einhergehenden Optimierungswahn. Mehr Effizienz führt entweder zu Preisminderung und damit zu einer besseren Positionierung am Markt oder zu einer Vergrößerung der Gewinnspanne. Diese Effizienzsteigerung kann sowohl durch Selbstausbeutung, als auch durch Fremdausbeutung erzielt werden. In vielen Bereichen bewegt man sich nahe der Grenzen zur Ausbeutung oder hat diese teilweise schon überschritten.

Hohe Arbeitsbelastung, Burnout und ein angespanntes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind Resultate dieser "Zeit ist Geld"-Mentalität. Je mehr Unternehmer_innen von der Gier getrieben sind, desto größer wird das Interesse daran, Prozesse zu optimieren und desto akuter werden die Probleme durch diese Grenzüberschreitungen. Gier-getriebene

Unternehmen versuchen Gewinnspannen so groß wie möglich zu halten, während die Wertschätzung für die erbrachte Arbeit der Angestellten verloren geht. Sie fühlen sich ausgenutzt und entwickeln eine Abneigung zu Arbeit und Beruf, was auch über Generationen weitergegeben werden kann. Joke Eden berichtet von einem Aha-Moment, als er den Vater seines Geschäftspartners kennenlernte, der auch selbstständig war: "In meiner Familie war das eher immer so: »Oah, Arbeit ist blöd. Aber da muss man halt hin um Geld zu verdienen.« Und da hatte ich das erste Mal das Gefühl von »Ah! es kann auch anders sein.«."169 Bei vielen Menschen scheint zunehmend das Gefühl verloren zu gehen, dass Arbeit etwas positives, erfüllendes und bereicherndes sein kann.

169 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. IX.

6 **NEUGIER**

Dieses positive Bild vom Mittelstand beschrieb auch Joke Eden in unserem Interview: "Ich arbeite auch lieber mit kleinen Firmen zusammen und ich glaube auch. dass es für die ganze Wirtschaftlichkeit sehr viel besser ist, viele kleine Firmen zu haben und damit auch viele Gründungen. "384 Kann der Mittelstand also genauso ein Vorbild für junge Gründungen sein, wie es bislang multinationale Großkonzerne sind? Oder sollten wir hinterfragen, ob der Name "The New German Mittelstand" diesen Startups gerecht wird? Während man die Innovation und die große wirtschaftliche Bedeutung den Scale-Ups zuschreibt, wird der Rest als Untergruppe des Mittelstands abgefertigt. Der Wert des Scale-Ups, das eine Entwicklung zum Großkonzern anstrebt, kann anhand wirtschaftlicher Kennzahlen klar eingeschätzt werden. Der Wert der – nennen wir sie "Value-Ups" - besteht neben ihrer Wirtschaftlichkeit auch in ihrem Beitrag zur Gesellschaftsentwicklung, zum Wertewandel und zur Zukunftsfähigkeit. Eine Vergleichbarkeit anhand von Zahlen ist deshalb hier nicht sinnvoll. Es fehlt die Vergleichsgröße. Diese Problematik beschreibt auch Waldemar Zeiler. Für ihn muss der Fokus auf Profit der Verantwortung unserer Umwelt gegenüber weichen. Der positive Beitrag zur "lebenden Welt" wird zum neuen Unternehmensziel. Das widerspricht für ihn aber nicht der für Unternehmen erforderlichen Profitabilität. Vielmehr müssen Gewinne als Mittel zum Zweck dienen, anstatt Selbstzweck zu sein.385 Er mahnt darüber hinaus, dass wir veraltete Denkmuster bezüglich des Unternehmertums überdenken sollten. Ohne eine differenzierte Betrachtung.

verliert sich insbesondere die Gesellschaft in Deutschland in der stigmatisierten Kritik aller Unternehmer innen und zerstört dadurch neue Ansätze für unsere Wirtschaftswelt noch vor deren Entstehung.386 Es geht also nicht darum, sich für ein Modell zu entscheiden (multinational-agierender Großkonzerns vs. Mittelstand), sondern Sinn und Zweck des eigenen Vorhabens zu hinterfragen. Immer mehr Unternehmen versuchen einen positiven gesellschaftlichen oder ökologischen Beitrag zu leisten, den sie in ihrem "Purpose Statement" formulieren. Folgen diesen Statements konkrete Handlungen, werden diese Unternehmen Teil der "Purpose Economy". Anna Diermeier konnte in unserem Interview ihren Purpose klar definieren: "Mein Purpose ist es, einen positiven Beitrag zum Klimawandel zu leisten und wertschätzenden Umgang mit unseren Ressourcen zu betreiben."387 Sie zeigt außerdem, wie eng der Purpose damit verknüpft ist, wie man Erfolg misst: "Mein Erfolg ist mein Impact. Es geht um die Anzahl der wieder in den Kreislauf gebrachten Textilien, Papier, Pappe oder Materialien. Die CO2-Zahlen tracke ich nicht so genau. Im Moment schaue ich auf die Anzahl der Produkte, die ich aus gebrauchten Materialien wieder zurück in den Kreislauf gebracht habe und da bin ich ietzt schon bei so 8000."388

384 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. X.

385 vgl. Zeiler et al. 2020, S. 179.

386 vgl. ebd., S. 115.

387 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. V.

388 ebd., S. IV.

Auch im Startup-Umfeld spielt das Narrativ der Schnelligkeit eine große Rolle: Accelerator-Programme sollen das Wachstum von Geschäftsmodellen beschleunigen (engl.: "to accelerate" bedeutet "etw. beschleunigen" oder "Gas geben") und die Rakete als Symbol für schnelles Durchstarten ist ein gern genutztes Motiv im Zusammenhang von Startups. Im Kapitel

"Slow Startup" zeigen wir die Potentiale

der Langsamkeit.

NEUGIER 6

> Julia Auerbach, deren Ziel es ist. Menschen dabei zu helfen, den eigenen Purpose zu finden, erklärt im Interview woraus dieses Konzept entsteht und wo die Schwierigkeiten liegen:

"Purpose ist ein sehr großes Wort, aber letztendlich kann man es runterbrechen: Was bewegt dich? Was machst du mit Leidenschaft? Was möchtest du in die Welt tragen? Wofür möchtest du deine Energie einsetzen? In meinem Coaching möchte ich genau das unterstützen. Menschen oder Teams befähigen oder dabei unterstützen, ihre Potenziale zum einen zu erkennen und dann zum anderen in einen Purpose umzuwandeln. Das clasht manchmal aber auch mit der Realität, weil es nicht immer so einfach ist. nur nach seinem Purpose zu handeln."³⁸⁹

Hier zeigt sich auch, dass sich ein Purpose für Einzelpersonen, aber auch für Teams oder Unternehmen finden lässt. Wichtig ist dabei, dass die Werte und Ziele des Einzelnen sich auch in denen der Gruppe finden lassen.

Im Kapitel "Was können Gründer innen von Designer_innen lernen?" haben wir gesehen, dass das "Design Thinking" mittlerweile in vielen Bereichen Anwendung findet. Auch Startups haben den Prozess für sich entdeckt und entwickeln ihre Geschäftsmodelle bevorzugt mit Hilfe dieser Methoden. Der Prozess birgt allerdings auch Gefahren, die wir hier nicht unbeleuchtet lassen wollen: "Kreativität braucht Muße, der Markt erzwingt Beschleunigung. Unter den Bedingungen ökonomischen Ideenwettbewerbs ist Zeit eine knappe Ressource. Das Gebot entfesselter Kreativität untergräbt so zugleich deren Existenzbedingungen. Je höher der Innovationsdruck, desto kürzer die Halbwertszeit des Neuen und desto größer der Verschleiß schöpferischer Potenziale. Wenn Muße systematisch verknappt oder zum Katalysator von Innovationsprozessen funktionalisiert wird, bleibt nur die Simulation von Kreativität. Der bloße Anschein des Neuen wiederum schwächt, zumindest mittel-und langfristig, die eigene Marktposition. Diesem Teufelskreis lässt sich schwerlich entkommen, und aus dem permanenten Gefühl des Ungenügens resultieren denn auch sowohl der nicht nachlassende Hunger nach Kreativitätstechniken wie der fortwährende Boom entsprechender Angebote. "390

389 Wagner, Winkler 27.10.2022, S. VII. **390** Bröckling 2019, S. 179.

5

6 **NEUGIER**

WAS STECKT HINTER HYPERGROWTH UND EXIT?

In unseren Interviews hat sich gezeigt, dass sich in der Wahrnehmung zwei Arten von Startups unterscheiden lassen: "Die einen, die auf diese »alte« Art und Weise ein Startup betreiben, indem sie Investoren suchen, möglichst schnell groß werden, um dann möglicherweise wieder zu verkaufen. Dort steht der Purpose vielleicht nicht im Vordergrund, [...] die bedienen für mich dann eher die alte Welt. Die neue Welt sind dann eher die inhaltlich getriebenen Startups, die dann aber vielleicht nicht diese steile Kurve erreichen, die aber erwünscht ist. Diese zwei verschiedenen Ansätze gibt es für mich. Bei den Unicorns muss man sich natürlich fragen, ob das funktionieren kann oder ob das nicht wieder zu kurz gedacht ist, im Sinne von Nachhaltigkeit. Klimakrise usw."170 Julia Auerbach hat das wie folgt beschrieben: "Ich glaube, es gibt zwei Arten von Startups. Es gibt die, die schnell hochgezogen sind oder die sehr auf Profit aus sind, die aber natürlich auch an irgendwelche Ventures oder so gekoppelt sind. Vielleicht gerade in Berlin, wo es viel darum geht, etwas schnell hochzuziehen, möglichst schnell bekannt zu werden

und dann vielleicht auch zu verkaufen. Das ist jetzt nur meine Wahrnehmung, ohne dass ich da jetzt so richtig drin bin. Dann gibt es aber ja auch ganz viele Startups, ich würde sagen »achtsamere« Startups, die das, was sie tun, wirklich mehr aus einem Purpose heraus tun und aus einem leidenschaftlichen Gedanken heraus. Es gibt ja mittlerweile auch neue Unternehmensformen. Da bin ich jetzt nicht im Detail drin, aber dort geht es auch wirklich mehr darum, nicht nur Gewinnmaximierung anzustreben, sondern den Fokus darauf zu legen: Was können wir mit unserem Startup für unsere Umwelt oder für unseren Planeten tun? Das finde ich wiederum ansprechender an der Startup-Szene."171

170 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. III. **171** Wagner, Winkler 27.10.2022, S. III.

Design Thinking gilt als Mittel, um mehr und schneller Innovationen zu schaffen. Dabei sind auch die Inkubationszeit und die Muße unentbehrlich im Designprozess. Auch Abseits von Design Thinking ist der Alltag von Gründer_innen von Schnelligkeit, Unsicherheit und Stress geprägt. Der Zeitaspekt und der Wunsch nach mehr Raum für die Entwicklung der eigenen Idee kam auch im Rahmen unserer Interviews häufig zur Sprache. Auf die Frage, was ihm helfen würde seine Gründungsvorhaben konkreter zu gestalten, antwortete Luca Jordt: "Zeit. Das ist aber auch etwas, was man sich nehmen kann. Das kann mir niemand ermöglichen. Dafür muss ich mich dann entscheiden."391 Weiter führte er aus:

"Als ich noch ein Kind war, war ich immer sehr ungeduldig. Ich übe mich darin, auch mal Dinge abzuwarten, deswegen finde ich es auch irgendwie gut, dass ich nicht direkt die erste, zweite oder dritte Idee angefangen habe. Ich will nichts überhasten. Ich würde mich schon dafür interessieren irgendetwas zu gründen, aber ich finde es auch trotzdem gut, nichts zu überstürzen."³⁹²

Das achtsame Mindset, das Luca zeigt, ist Teil einer neuen Bewegung, der sich viele junge Gründer zuwenden. Startups stehen weniger Ressourcen zur Verfügung als großen Konzernen, die eigene Abteilungen für Purpose, Wellbeing und Mindfullness im Unternehmen schaffen. Es scheint erstaunlich, dass gerade die jungen Unternehmen die Achtsamkeit für sich entdeckt haben. Doch bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass Achtsamkeits-Techniken die Anforderungen und Schwierigkeiten mit denen Gründer_innen, aber auch ihre Angestellten zu kämpfen haben, besonders wirksam lindern können. Denn diese Techniken stärken unter anderem das Konzentrationsvermögen, die Fokussierung, die Resilienz, die Kreativität, die emotionale Intelligenz und die sozialen Kompetenzen. Die Implementierung von Achtsamkeit in Unternehmensprozesse, kultiviert Wertschätzung und Selbstverantwortlichkeit in Teams und darüber hinaus in der Unternehmenskultur.³⁹³ Konkrete Maßnahmen sind z.B. Meditation, Coaching oder Teamworkshops. 394

391 Wagner, Winkler 19.11.2022, S. IV.

392 ebd., S. IV.

393 vgl. Vrany und Chang-Gusko 2019, S. 239.

394 vgl. ebd., S. 240.

6 **NEUGIER**

Auch die Unternehmensberatung McKinsey identifiziert in ihrer Studie "Entrepreneurship Zeitaeist 2030" zwei Wege, die ein Startup einschlagen kann. Entscheidet sich ein Startup für Hypergrowth, ist das Ziel ein milliardenschwerer Exit. Startups mit dieser Ausrichtung werden bis 2030 85 % zum Gesamtwert beitragen, indem sie einen »langfristig stabilen« Zustand erreichen.¹⁷² Die andere Gruppe, die McKinsey identifiziert, besteht aus jenen Gründer innen, die einen nachhaltigen Weg einschlagen, um profitabel zu werden oder einen frühzeitigen Exit planen, der zu einer erheblichen Schaffung von Arbeitsplätzen führen würde. Sie bilden den "New German Mittelstand", der laut der Unternehmensberatung zwar nur 15 % zum Gesamtwert beiträgt, auf den aber 30 % der neu geschaffenen Jobs entfallen.¹⁷³ Auffallend ist, dass hier nicht näher auf den Wertbegriff eingegangen wird. "Value" wird selbstverständlich mit ökonomischem Wert gleichgesetzt. Kritisch wäre außerdem zu hinterfragen, woher die Zahlen und die Verteilung des ökonomischen Werts stammen.

172 vgl. Dörner et al. 2021, S. 16. **173** vgl. ebd., S. 16.

WARUM MACHT MICH DIE ERFAH-RUNG DER GRÜNDUNG INTERES-SANT FÜR ARBEITGEBER_INNEN?

Zwei große Fragen, die wir uns bereits vor Beginn dieser Arbeit gestellt haben, lauteten: Warum macht mich die Gründungserfahrung interessant für den Arbeitsmarkt? Disqualifiziere ich mich für den Arbeitsmarkt, wenn ich Interesse am Thema Gründung zeige oder gar eine Selbstständigkeit anstrebe? Es gibt allerhand Gründe, weshalb eine Festanstellung auf eine Selbstständigkeit folgen kann: Erfolgreicher Exit, erfolgloser Versuch oder Veränderung der Lebenssituation und damit einhergehend andere Prioritäten. Die entscheidende Frage lautet: Wie ist die Haltung der Arbeitgebenden zu diesem Thema?

Einige unserer Interviewpartner_innen sind oder waren in dieser Situation und haben ihre subjektiven Erfahrungen mit uns geteilt. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass es sich hier um individuelle Fälle handelt, die nicht generell übertragbar sind.

Stefanie Turber musste ihr Startup "Comfylight" kurz vor Markteinführung des Produkts liquidieren. Anschließend wollte sie wieder zurück in eine Anstellung. Auf die Frage, ob ihre vorangegangene Gründung

negative Auswirkungen auf die Jobsuche hatte, antwortete sie: "Ne, eigentlich nie. Es wirft immer Fragen auf, wenn jemand meinen Lebenslauf liest, dann steht halt da so »Liquidation«. Da kommen Fragen wie: »Ja, was ist denn da passiert? Was war denn da Schuld daran? Wie kam es« Das ist dann eher so eine Neugierde. Man will wissen, woran es gelegen hat. Man interessiert sich für das Scheitern, und für die Gründe, aber es ist nicht so, dass ich das als negativ ankreiden kann."395 Eine Gründungsgeschichte weckt Neugier beim Gegenüber, da diese Erfahrung nicht alltäglich ist. Besonders in Bewerbungsgesprächen kann es ein Vorteil sein herauszustechen.

Sich im Bewerbungsgespräch mit der eigenen Gründungsgeschichte auseinanderzusetzen, bietet die Möglichkeit das eigene Reflexionsvermögen unter Beweis zu stellen. Mit dem Scheitern umzugehen, Probleme zu lokalisieren und rückblickend alternative Lösungen zu finden, zeugt von einem gesunden und konstruktiven Umgang mit Fehlern. Gleichzeitig besteht hier die Chance für Bewerber_innen etwas über die Fehlerkultur beim potentiellen Arbeitgeber in Erfahrung zu bringen.

395 Wagner, Winkler 03.11.2022, S. XII.

Hypergrowth ist immer noch der meistfavorisierte Weg für Gründer innen, da er mit Vorstellungen von großem Erfolg und Reichtum verknüpft ist. Die Stationen dieser auf Skalierung ausgerichteten Startups sind oft an Zahlen geknüpft. Auch Waldemar Zeiler beschreibt, dass für ihn anfangs nur das Ziel der ersten Umsatzmillion zählte.¹⁷⁴ Die bisher oberste Stufe, die es als Startup zu erreichen gilt, ist die des "Unicorns". Diesen Status erreicht man mit einer Bewertung von einer Milliarde Dollar. Das Crunchbase Unicorn Board zählt aktuell weltweit 1415 dieser Startups. Das Land mit dem höchsten Aufkommen sind die USA mit 702 Unicorns. Deutschland rangiert mit 36 Unicorns auf Platz fünf. Das Startup mit der höchsten Bewertung von 180 Milliarden Dollar ist ByteDance, die unter anderem die Video-Sharing-App Tik-Tok ins Leben riefen. Auf Platz drei finden wir Elon Musks SpaceX. Eine Skalierung dieser Größenordnung ist eigentlich nur durch Fremdkapital zu erreichen. Mit dem

Fremdkapital geht aber teilweise auch eine Neuausrichtung der Unternehmung einher.¹⁷⁵ Diese Effekte werden im Kapitel "Woher kommt der Wert?" noch ausführlicher beleuchtet. Ziel der Gründer solcher Startups ist meist ein gewinnbringender Exit. Doch wer wird an diesem Gewinn beteiligt? "Bei einem Exit, also einem Unternehmensverkauf, gehen die meisten Mitarbeitenden leer aus, während die Gründer innen und Investoren fast die ganzen Früchte der Wertschöpfung ernten."176 Wir kritisieren an dieser Vorgehensweise, dass zu wenig Augenmerk darauf gelegt wird, allen Beteiligten Anteil am erwirtschafteten Wert zukommen zu lassen. Hier fordern wir mehr Teilhabe und soziales Bewusstsein.

174 vgl. Zeiler et al. 2020, S. 46.

175 vgl. ebd., S. 46;

The Crunchbase Unicorn Board 2022.

176 Zeiler et al. 2020, S. 47.

Marco Di Giacomo musste aufgrund der Corona Pandemie sein Unternehmen "Abertausend" schließen. Auch er berichtet von positiven Erfahrungen, allerdings nicht grundsätzlich: "Die Stelle müsste ein gewisses Maß an Freiheit und Selbstwirksamkeit mitbringen, um eine Person, die vorher ihre eigenen Entscheidungen getroffen hat, zufrieden zu stellen. Ansonsten. glaube ich, birgt das Konfliktpotential. Es liegt dann ja schon in der Person, eigenständig zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen - da sollte die Stelle passen."396 Gründungserfahrene sollten bei der Stellensuche besonderes Augenmerk darauf legen, wie viel Freiheit und Verantwortung die Stelle verspricht. Stefanie Turber sieht besonderes Potenzial im Bereich Intrapreneurship und an Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit Startups. Ein "Insider" trägt dort zum Verständnis für die Branche und zur erfolgreichen Zusam-

Entrepreneurship innerhalb eines bestehenden Unternehmens definiert den Begriff des Intrapreneurships.³⁹⁸ Dabei ist "Intrapreneur" eine Kombination aus den Worten "Intracorporate" und "Entrepreneur". 399 Ihnen wird ein selbstbewusstes Auftreten, eine proaktive Art und das Streben nach Autonomie zugeschrieben. Außerdem stechen Intrapreneure durch überdurchschnittliche Netzwerkfähigkeiten und Eigeninitiative heraus. 400 Menschen mit Gründungserfahrung haben diese Eigenschaften im eigenen Interesse ausgebildet und immer weiter verbessert. Außerdem sind sie es gewohnt Entscheidungen in einem breiten Tätigkeitsbereich zu treffen was sie ebenfalls attraktiv für das Intrapreneurship macht. 401 Die Beteili-

menarbeit bei.397

6 **NEUGIER**

gung am Intrapreneurship innerhalb einer Organisation ist eng verknüpft mit der Mitarbeiterzufriedenheit: Je zufriedener die Mitarbeiter sind, desto mehr Engagement zeigen sie. Je mehr Intrapreneurship in einer Organisation praktiziert wird, desto positiver sind die Einflüsse auf das Unternehmenswachstum. Vicht zuletzt, weil Bereiche wie Innovation und Neue Geschäftsmodelle vom Intrapreneurship getragen werden. Verschüpft wird der

Mit der Betätigung im Bereich des Intrapreneurships geht häufig eine Personalverantwortung einher. Menschen mit Gründungserfahrung haben sich aus einem Eigeninteresse heraus mit dem Thema Personalführung beschäftigt oder haben bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt. Das schließt die Entwicklung weiterer sozialer Fähigkeiten ein, wie z.B. die Fähigkeit zum Netzwerken, politisches Geschick, Empathie und Überzeugungskraft. Wie wichtig eine sorgfältige Vorbereitung auf eine Stelle mit Personalverantwortung ist, haben uns unsere Interviewpartner innen wiederholt bestätigt.404 Es ist also durchaus sinnvoll als Arbeitgeber innen auf Menschen mit einer Ausbildung oder ausreichend Praxiserfahrung in diesem Bereich zurückzugreifen.

396 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. XIV.

397 vgl. Wagner, Winkler 03.11.2022, S. XII.

398 vgl. Kraus et al. 2022, S. 21.

399 vgl. ebd., S. 21.

400 vgl. ebd., S. 17.

401 vgl. ebd., S. 14.

402 vgl. ebd., S. 11.

403 vgl. Wagner, Winkler 03.11.2022, S. XII.

404 vgl. Wagner, Winkler 25.10.2022, S. XIV.

5 GIER 6 NEUGIER

Das Modell "Hypergrowth" stützt sich außerdem auf das Prinzip von unbegrenztem Wirtschaftswachstum: Es geht immer höher, weiter und schneller. Damit rechtfertigen Startups auch den Hype um ihresgleichen. Gesellschaft und Märkte verändern sich immer schneller und erfordern neue Fähigkeiten, Denkweisen und Lösungen. Entrepreneure tragen alle Kompetenzen für den zu bewältigenden Wandel in sich und werden deshalb immer relevanter für Unternehmen und Gesellschaft.¹⁷⁷ Doch um es mit den Worten von Waldemar Zeiler zu sagen:

"Die Unternehmer_innen wiederum müssen sich klar distanzieren von einer Wirtschaftswelt, die auf Ausbeutung von Mensch und Natur beruht und auf unbegrenztes Wachstum setzt. Wir müssen uns ein für alle Mal von diesem Märchen verabschieden, dass unbegrenztes Wachstum auf einem begrenzten Planeten möglich ist."¹⁷⁸

177 vgl. Bröckling 2019, S. 95.178 Zeiler et al. 2020, S. 175.

Doch nicht nur abgeschlossene Unternehmen sind ein Grund für eine anschlie-Bende Festanstellung. Manchmal stellen Menschen fest, dass die Selbstständigkeit nichts für sie ist. Viele organisatorische Dinge überschatten die Arbeit, die man liebt, ständige Anspannung und finanzielle Unsicherheiten sind an der Tagesordnung. Joke Eden spricht von seinen Erfahrungen aus Sicht eines Arbeitgebers. "Selbstständig sein hat auch viele Nachteile, die man sonst vielleicht auch nicht so ganz auf dem Schirm hat. [...] Wir haben jetzt zwei Mitarbeiter_Innen, die schon mal selbstständig waren und da habe ich auch festgestellt, dass sie super erleichtert sind, dass sie wieder das machen, was sie gerne machen. Natürlich befindet man sich jetzt wieder in einem Rahmen, den die Stelle vorgibt. [...] Der andere, größere und auch der wichtigere Part ist die finanzielle Sicherheit. Es ist schon etwas anderes. wenn man hier arbeitet, mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag und ein gutes, regelmäßiges Gehalt bekommt. Da ist natürlich auch einfach viel Druck und so. was sich vorher mit in das Privatleben und in das Wochenende gezogen hat, einfach weg. Meine Erfahrungen mit Mitarbeiter Innen die vorher mal selbstständig waren, sind sehr positiv. Denn auch für die kann dieser Schritt auch ein sehr erleichternder Schritt sein."405 Diese Vorteile zu kennen und als Verbesserung anzusehen zeigt Wertschätzung und Dankbarkeit für die neue Arbeitsstelle.

405 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. XV.

6 NEUGIER

WOHER KOMMT DER WERT?

Eng verknüpft mit den Themen Hypergrowth und Exit ist die Bewertung von Startups. Doch wie kommen diese Bewertungen zustande? Dazu sehen wir uns im folgenden Kapitel an, was Wert überhaupt ist, wie er zustande kommt und inwiefern uns das beeinflusst.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin Mariana Mazzucato beschäftigt sich in ihrem Buch "Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern" genau mit dieser Thematik. Sie zeigt, dass in der Geschichte der Menschheit Wert nicht immer in Zahlen bemessen wurde. Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts schien fast unbestritten, dass eine objektive Werttheorie die Grundlage bildet, aus der Preise für Güter und Dienstleistungen hervorgehen. Diese Theorie befasste sich stark mit den Produktionsbedingungen und berücksichtigte beispielsweise die benötigte Zeit oder die erforderliche Arbeitsqualität.¹⁷⁹ Wenn wir

heute über Wert sprechen, dann sprechen wir von Preisen, vom BIP (Bruttoinlandsprodukt) und von KPIs (Kev Performance Indicators, dt. Schlüsselkennzahlen). Das kommt daher, dass sich die Ökonomie Anfang des 20. Jahrhunderts von ihrem bis dahin politischen, sozialen und auch philosophischen Charakter verabschiedet hat, um sich eher an den zahlen- und faktenbasierten Naturwissenschaften zu orientieren.¹⁸⁰ Man fing an, den Wert aus Angebot und Nachfrage zu errechnen. Wenn etwas einen Preis hat, so denken wir heute, hat es automatisch einen Wert und wird wert-geschätzt.¹⁸¹ Doch im Preis verbergen sich komplexe Prozesse, Lieferketten, Zeit und Wissen. Manche dieser Teile sind klarer erkennbar, manche dagegen überhaupt nicht.182

179 vgl. Mazzucato 2019, S. 26.

180 vgl. ebd., S. 27.

181 vgl. ebd., S. 32.

182 vgl. ebd., S. 27.

WIE KANN MAN ALS GRÜNDER_IN WERTSCHÄTZUNG ERZEUGEN?

Eine zentrale Frage bei unseren Interviews war die folgende: Welche Rolle spielt Wertschätzung für dich? Alle unsere Interviewpartner_innen waren sich darüber einig, dass die Wertschätzung für sie von großer Bedeutung ist. In welcher Form sie auftaucht, unterschied sich jedoch bisweilen. Wir konnten drei Arten von Wertschätzung identifizieren: Die zwischenmenschliche Wertschätzung, die Wertschätzung für Ressourcen bzw. Umwelt und die Wertschätzung der eigenen Arbeit.

Es lohnt sich sowohl als Einzelperson, und auch als Unternehmen, über den Wertbegriff zu diskutieren und zu reflektieren, welchen Wert wir etwas beimessen. Denn dies beeinflusst maßgeblich, wie wir uns im Marktgeschehen verhalten. Bisher hinterfragen wir kaum, warum wir bereit sind für manche Dinge enorme Summen auszugeben, während wir bei anderen eher geizig sind. Die aktuellen Krisen geben gerade aber vielen Menschen den Anlass, ihr Konsumverhalten zu überdenken und es zeigt sich:

"Wert ist nichts an sich Gegebenes, das unverkennbar innerhalb oder außerhalb der Produktionsgrenze zu verorten wäre; er wird vielmehr geschaffen und geformt."¹⁸⁴

Es gibt unterschiedliche Ansätze für einen Wertbegriff. Kern der Diskussion ist jedoch immer die Herstellung neuer Güter und Dienstleistungen. Deshalb ist es wichtig danach zu fragen, wie diese produziert und verteilt werden und wohin die damit verbundenen Gewinne fließen. Bei der kritischen Betrachtung so mancher Akteure fällt auf, dass nicht alle in unserem Wirtschaftssystem dazu beitragen. Wert zu schaffen und zu erhalten. Damit destabilisieren sie das System. 185 Unternehmen inszenieren sich gerne als Wohlstands-Macher oder Pioniere und ihre Aktionäre als deren alleinige Risikonehmer. 186 Dabei vergessen beide den kollektiven Charakter

aller Innovation.¹⁸⁷ Sie vergessen, dass sie auf den Ästen eines Baumes stehen, den unsere Gesellschaft, aber auch die Generationen vor uns großgezogen haben. Sein Stamm besteht aus physischem Kapital, aber auch aus Systemen, Organisationen, Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten. In jedem Augenblick entwickelt sich dieser Baum weiter. Es sollte unser Ziel sein, ihn gesund zu halten und alle Menschen gleichberechtigt an seinen Ressourcen teilhaben zu lassen.¹⁸⁸

Doch stattdessen bereichern sich Einzelne an ihm und die Ungleichheit wächst. Aktuell zeigt sich in Deutschland, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich wieder weiter öffnet. In der Studie "Wenn aus klein systemisch wird. Das Milliardenpotenzial sozialer Innovation" berufen sich McKinsey und Ashoka auf folgende Zahlen: Der Anteil derer, die weniger als 60 % des Medianeinkommens zur Verfügung haben, ist in Deutschland von 11,2 % im Jahr 1991 auf 16,8 % im Jahr 2015 gestiegen. Neben der Armutsquote stieg aber im gleichen Zeitraum auch die Reichtumsquote von 5,6 % auf 7.5 %. Zu letzterer Gruppe zählen alle, die mehr als 200 % des Medianeinkommens erhalten.¹⁸⁹

183 val. Mazzucato 2019. S. 18.

184 ebd., S. 40.

185 vgl. ebd., S. 25.

186 vgl. ebd., S. 39.

187 vgl. ebd., S. 254.

188 vgl. ebd., S. 289.

189 vgl. Brämswig et al. 2019, S. 8.

6 NEUGIER

Der zwischenmenschliche Aspekt zeigt sich z.B. im Umgang mit Kund innen. Lieferant innen und Mitarbeiter innen: "Ich glaube, dass Wertschätzung in jeder menschlichen Interaktion ein grundlegender Parameter sein sollte."406 Besonders die Interaktion mit Mitarbeiter innen spielt auch im Startup eine wichtige Rolle: "Wertschätzung für die Arbeit, die Dankbarkeit, auch als Chef den Mitarbeitern gegenüber, dass sie ihre Zeit hier investieren. Ich glaube das ist auch etwas, was man nicht vergessen darf, dass Leute ihren ganzen Tag einfach nicht mit anderen Sachen verbringen, sondern bei uns sitzen und Sachen zeichnen. Also meine Wertschätzung für die Zeit und Energie ist sehr groß."407 Wertschätzender Umgang beginnt bei einer Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitigem Respekt. Doch Wertschätzung kann auch auf eher materieller Ebene, z.B. durch ein angemessenes Gehalt gezeigt werden. Unsere Interviewpartnerin Stefanie Turber, die in der Schweiz gegründet hat, bringt aber noch einen anderen Ansatz ins Spiel, der uns in Deutschland weniger geläufig ist: Das Ausgeben von Shares an Mitarbeiter: "Was ein Startup nicht hat, ist Geld für unnütze Ressourcen. Das darf man die Mitarbeitenden dann auch wissen lassen. dass sie einfach wichtig sind. Wir haben das im Startup auch über Shares kenntlich gemacht. Das ist leider in Deutschland extrem schwierig abzubilden, Mitarbeiter adäquat mit Shares zu versorgen. Ich muss dazu sagen, ich mag das Wort "Mitarbeiter" eigentlich nicht, weil es unsere damalige Beziehung zueinander schlecht

beschreibt. Wir waren auf Augenhöhe mit allen, wir haben am gleichen Strang gezogen und das geht nicht, wenn man die Begründer mit einem Haufen Shares hat und die Mitarbeiter, die aber malen nach Zahlen machen. Uns war es auch wichtig. dass die ersten 10 oder 20 Mitarbeiter mit relevanten Shares versorgt waren."408 Stefanie beschreibt damit gut den Effekt. den diese Beteiligung von Mitarbeitern an der Gründung hat: Es baut Hierarchien ab, involviert und schafft Transparenz. Ein weiteres Beispiel für dieses Denken ist der Gründer Waldemar Zeiler. Um seinen Mitarbeitern Wertschätzung zu zeigen, ging Zeiler mit seinem Unternehmen einen ungewöhnlichen Schritt. Er machte das Unternehmen und alle Beteiligten unabhängig von der Willkür der Gründer innen (beziehungsweise deren Erben), indem er und sein Mitgründer "Einhorn" an sich selbst verschenkt. Sie reihen sich damit in die noch junge Purpose-Bewegung ein und sind Gründungsmitglieder der Stiftung Verantwortungseigentum. 409 Wertschätzung im Umgang mit allen Stakeholdern und Beteiligten, beschränkt sich also nicht ausschließlich auf Kommunikation und respektvollen Umgang, sondern sollte auch durch konkrete Aktionen in der Realität verankert werden.

406 Wagner, Winkler 25.10.2022, S. VII.

407 Wagner, Winkler 02.11.2022, S. VI.

408 Wagner, Winkler 03.11.2022, S. VII.

409 vgl. Zeiler et al. 2020, S. 47.

Wir müssen nicht nur über den Wert von Arbeitsergebnissen diskutieren, sondern auch über den Wert von Tätigkeiten an sich. Wir müssen hinterfragen, welche Arbeit wir aus Gewohnheit wertschätzen und diese Relevanz überprüfen. Das schließt auch eine Neubewertung in Form der Entlohnung verschiedener Berufe ein.¹⁹⁰

Nicht erst seit der Corona-Pandemie streitet die Menschheit darüber, welche Tätigkeiten oder Berufe als systemrelevant, produktiv und rechtschaffen gelten, welche unproduktiver Art sind und welche ökonomisch für unrelevant befunden werden.¹⁹¹ Die Corona-Verordnungen während der Pandemie ordneten Berufsgruppen, wie die der Architekt innen, Physiker innen oder Professor innen, als nicht-systemrelevant ein und konfrontierten sie damit, trotz ihres hohen gesellschaftlichen Status, mit ihrer Entbehrlichkeit. Dagegen wurde Pflegekräften, Verkäufer innen und Busfahrer innen, mit ihren als für die Infrastruktur unverzichtbaren Tätigkeiten, eine Hauptrolle in unserer Gesellschaft zugesprochen. Die althergebrachte Hierarchie der Berufe wurde durch Corona auf die Probe gestellt. 192 Es bleibt abzuwarten. ob die Pandemie Impulsgeber genug war, um weiter kritisch über unsere Arbeit und ihren Sinn nachzudenken. Waldemar Zeiler sieht in dieser Neubeurteilung (system-) relevanter Tätigkeiten auch einen Grund für die Attraktivität von New Work. Ob-

wohl Menschen versuchen den Wert ihrer Arbeit durch Zielvereinbarungsgespräche und Leistungskennzahlen zu belegen, merken sie, dass dies nicht für die eigene Rechtfertigung ausreicht. 193 Was die Krise außerdem gezeigt hat ist, dass Care-Arbeit und ihre Verteilung eine Belastung für unser Arbeitssystem darstellen. Während jeder Arbeit und jedem Beruf zumindest ein geringer Wert beigemessen wird, wird diese Form der Arbeit bei denen, die sie verrichten, nicht abgegolten. Sie bleibt auch ökonomisch unsichtbar, denn sie taucht nicht im BIP auf. Das weist auch darauf hin. dass das BIP als Indiz für Wohlstand unzureichend ist. Mit dem BIP versucht man das Wirtschaftswachstum in konkrete Zahlen zu fassen und erklärt es dann zur wichtigsten Kennzahl der Wirtschaftspolitik. Die Anhänger des BIPs vertreten die fragwürdige These, dass ein jährliches Wachstum von zwei Pozent unser Glück und unsere Zufriedenheit garantiert. Doch Lebensqualität, Gemeinwohl und Zufriedenheit sind von komplexerer Natur, als dass sie sich in eine Zahl fassen lassen. 194

190 vgl. Lübker und Zucco 2020, S. 472.

191 vgl. ebd., S. 482, S. 473.

192 vgl. ebd., S. 472.

193 vgl. Zeiler et al. 2020, S. 127.

194 vgl. ebd., S. 37f.

6 **NEUGIER**

Eine Gründerin geht explizit auf die Wertschätzung für Ressourcen und Umwelt ein: "Ein zentrales Element des ganzen Startups oder der ganzen Unternehmung ist, dass man wieder mehr lernt, für Dinge einen entsprechenden Preis zu bezahlen und Wertschätzung zeigt, gegenüber den Menschen und den Ressourcen, damit alle etwas davon haben. Es ist das komplette Gegenteil zu dem, was ich eigentlich dachte, was schon out ist, aber scheinbar doch nicht: Geiz ist geil."410 Weiter sagt sie: "Wir müssen alle wieder neu lernen, dass man die Dinge nicht zu perfektionistisch angeht. Auch was die Produkte betrifft: Dinge nicht wegzuschmeißen, die einen kleinen Fehler haben, sondern sie wertschätzen. "411 Nicht zuletzt im Hinblick auf die Klimakrise und das Artensterben, sollten wir unseren Umgang mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen überdenken und anpassen.

410 Wagner, Winkler 11.11.2022, S. V.

411 ebd., S. V.

165

Unsere Ökonomie scheint den Fokus darauf verloren zu haben. Wert zu schaffen und beschäftigt sich vielmehr damit Wert abzuschöpfen.¹⁹⁵ Mazzucato beschreibt diesen Unterschied wie folgt: "Unter »Wertschöpfung« verstehe ich die Art und Weise, in der unterschiedliche Ressourcen (menschliche, materielle und immaterielle) bereitgestellt werden, um damit im Zusammenspiel neue Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Unter »Wertextraktion« verstehe ich Aktivitäten, die sich darauf konzentrieren, existierende Ressourcen und Outputs hin und her zu schieben, um aus dem daraus resultierenden Handel einen unverhältnismäßigen Gewinn zu ziehen."196 Ein Beispiel dafür ist das Phänomen der sogenannten "Heuschrecken-Investoren" mit ihrem Motto: "buy it, strip it, flip it!". Diese tierische Metapher stammt vom ehemaligen SPD-Vorsitzenden Franz Müntefering, der 2005 damit beschrieb, wie Private Equity Funds Unternehmen aufkaufen, mit zweifelhaften Methoden deren Wert steigern, um dann die Gewinne für sich zu beanspruchen und die ausgelaugte Hülle des Unternehmens zurücklassen.¹⁹⁷ Wie wir im Kapitel "Was steckt hinter Hypergrowth und Exit?" gesehen haben, spielen Investoren aller Art auch eine wichtige Rolle im Startup-Umfeld, denn hier taucht der Wert wieder in Form des Shareholder Value auf. Mazzucato beschreibt, dass indem man Preis und Wert gleichsetzt. Unternehmen dazu angefeuert werden besonders Finanzmärkte und Investoren im Auge zu behalten, während andere Stakeholder vernachlässigt werden. Dass Wertschöpfung ein kollektiver Prozess ist, wird dabei ignoriert.¹⁹⁸

"Die Wirklichkeit sieht so aus, dass alles. was das Geschäft eines Unternehmens anbelangt, angefangen mit den Innovationen und der technischen Entwicklung, auf der es aufbaut, aufs engste verwoben ist mit Entscheidungen gewählter Volksvertreter, Investitionen von Schulen, Universitäten, Behörden, ja selbst Initiativen von Non-Profit-Einrichtungen. Konzernchefs sagen nicht die ganze Wahrheit mit ihrer Behauptung, Aktionäre seien die einzigen Risikonehmer und verdienten deshalb den Löwenanteil der Gewinne aus einem Geschäft."199 Ein Gegenbeispiel stellt Waldemar Zeiler mit seinem Unternehmen "Einhorn" dar. Er wollte nach einer eher typischen Seriengründerlaufbahn bewusst andere Wege gehen. Zeiler schreibt in seinem Buch "Unfuck the Economy", dass das Shareholder-Value-Credo sich nicht als Richtschnur für die Unternehmensführung eignet. Denn dieses Leitmotiv mit seiner Ausrichtung auf die Anteilsnehmer innen führt dazu, dass allein Gewinnmaximierung und eine Steigerung der Eigenkapitalrendite angestrebt werden und andere Stakeholder und Ziele unberücksichtigt bleiben.²⁰⁰

195 vgl. Mazzucato 2019, S. 250.

196 ebd., S. 25.

197 vgl. Mumme 2019.

198 val. Mazzucato 2019. S. 349.

199 ebd., S. 349.

200 vgl. Zeiler et al. 2020, S. 36.

Doch Wertschätzung ist nicht nur nach außen gerichtet, sondern kommt auch einem selbst und der eigenen Arbeit zu: "Ich möchte mir mit einer wertschätzenden Haltung entgegen, im Sinne von: »Ich bin es mir wert und meine Arbeit ist wertvoll.« Und gleichzeitig wünsche ich mir von anderen, dass sie das wertschätzen, was ich mache."412 Stolz auf die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu sein und diese dann mit einem Preis zu beziffern, damit tun sich viele unserer Interviewpartner innen schwer: "Wenn ich mich selbst verkaufen muss, dann finde ich es manchmal schwierig, weil ich zu selbstkritisch bin. Gerade, wenn es um Verhandlungsthemen geht oder um das Pricing. Ich weiß auch nicht so genau, warum. Ich versuche schon lange, das zu ergründen. Da könnte ich mir ein bisschen mehr zumuten und mich besser positionieren."413

412 Wagner, Winkler 27.10.2022, S. V.

413 ebd. S. VI.

166

6 **NEUGIER**

Der Wert eines Startups wird häufig an dessen Fremdfinanzierung festgemacht. Vereinfacht gesagt, entspricht der Wert eines Unternehmens dessen Bewertung in der letzten Finanzierungsrunde.²⁰¹ Sogenannte "bootstrapped" Startups (siehe Begriffserklärung) fallen damit durch das Raster. Weil sich ihr Wert nicht so klar beziffern lässt, wird ihre gesellschaftliche und ökonomisch Bedeutung oft unterschätzt. Währenddessen nutzen viele der konventionellen Startups den Hype um sich aus und es kommt zu einem problematischen Phänomen: Startups mit dem Einhorn-Status sind durchschnittlich um 50 % überbewertet. Nach dem fairen Marktwert beurteilt, würde fast die Hälfte dieser Unternehmen unter die relevante Bewertung von einer Milliarde US-Dollar fallen. Dass Imponiergehabe Teil der Startup-Kultur ist, zeigt sich auch an dem Motto "fake it till you make it" und an der Verwendung von "Yogababble". Letzterer Begriff beschreibt

die Sprachgestaltung, die Startup-Gründer_innen häufig auf die Spitze treiben, um über ihre Irrelevanz oder ihre Schwächen hinwegzutäuschen. 202 Im Kapitel "Was steckt hinter Hypergrowth und Exit?" haben wir uns schon die höchstbewerteten Startups weltweit angesehen. Was bei der aktuellen Diskussion auffällt: Trotz ihres hohen "Werts" würden wir weder SpaceX, noch eines der anderen Unternehmen, direkt mit Produkten oder Dienstleistungen, die (system-)relevant, lebensnotwendig oder von gesellschaftlichem Mehrwert sind, in Verbindung bringen.

201 vgl. Dörner et al. 2021, S. 23. **202** vgl. Moosbrugger 2020, S. 1f.

Wir glauben, dass Wertschätzung für alle Beteiligten die Basis ist, um wirklichen Wert zu generieren. Nur so schafft man die Entwicklung vom Scale-up zum Valueup. Zeiler sagt in seinem Buch, dass ihn überrasche, wie wenig Menschen bei einer Bewerbung auf die Eigentümerverhältnisse des Unternehmens achten. Für ihn ist die alleinige Ausrichtung am Shareholder Value der Grund, warum New Work in diesen Unternehmen nicht funktioniert.414 Nach welchen Werten sollten sich Unternehmen dann ausrichten? Jedes Unternehmen sollte diese Werte identifizieren oder sich kritisch mit den bereits vorhandenen Worthülsen auseinandersetzen. Ebenso bedarf es höherer Ziele und Visionen, denn es hat sich gezeigt, dass an Zahlen geknüpfte Milestones nicht ihren Zweck erfüllen.

414 vgl. Zeiler et al. 2020, S. 124.

168

7. FRAGEN GEBER

DIE HIER ZUSAMMENGETRAGENEN FRAGEN SIND BEEINFLUSST VON DEN LEHRINHALTEN DES MACD, VON GESPRÄCHEN MIT KOMMILITON_INNEN, DOZENT_INNEN UND PROFESSOR_INNEN, VON DEN GESPRÄCHEN MIT UNSEREN INTERVIEWPARTNER_INNEN UND VON DER FÜR DIESE THESIS BEARBEITETE LITERATUR.

STATUS QUO

KEINER VON UNS IST EIN UNBESCHRIEBENES BLATT. ES LOHNT SICH EINEN BLICK DARAUF ZU WERFEN, WOHER MAN KOMMT, WAS MAN ERLEBT HAT UND WIE DER AKTUELLE STAND DER DINGE IST. Worauf bist Du stolz?

Wofür bist Du aktuell dankbar?

Womit verbringst Du die meiste Zeit?

Welche Hobbies hast du? Was könnte über ein Hobby hinausgehen?

7

Hast Du einen Beruf gelernt? Was hast Du studiert?

Womit verdienst Du dein Geld? Wofür arbeitest Du?

Auf was bist Du neugierig?

Wofür bräuchtest Du mehr Zeit?

Womit bist Du unzufrieden?

Was verbindest Du mit dem Thema Gründung und Selbstständigkeit?

Kannst Du dich damit identifizieren?

Welche Bilder und Metaphern verknüpfst Du mit Gründung?

Was ist Dein Thema? Was bringst Du immer ins Gespräch?

DASINAERE NACH AUSSEN

UM SELBSTSTÄNDIG ZU ARBEITEN, MUSS MAN SICH SELBST REFLEKTIEREN. JE TIEFER DU IN DICH HINEIN SEHEN KANNST, DESTO MEHR POTENTIALE KANNST DU FREILEGEN.

7 FRAGEN-GEBER

Was sind Deine Stärken? Was sind Deine Schwächen?

Worin bist Du richtig schlecht?

Worin warst Du als Kind gut?

Wenn Du einen Roman über Dein Leben schreiben müsstest, welches Genre hätte der Roman, welche Kapitel und unerwarteten Wendungen gibt es?

Gab es in Deinem Leben einschneidende Erlebnisse?

Inwiefern haben sie Dich verändert?

Was ist Deine Definition von Arbeit?

Wann vergisst Du die Zeit?

Was fällt Dir leicht?

Bist Du ehrlich zu Dir selbst?

Warum hast Du in der Vergangenheit schon mal aufgegeben?

Was gibt Dir Energie?

Bei welchem Thema bist Du leicht reizbar?

Was glaubst Du, warum das so ist?

Bist Du selbstbewusst gegenüber Deiner eigenen Arbeit?

Wie gehst Du mit einer neuen Situation um?

Wie lange erinnerst du Dich an den Erfolg?

Hast Du Angst, dass Deine Arbeit mittelmäßig ist?

Hält Dich diese Angst zurück?

VORAN SCHEITERN

MIT DER GRÜNDUNG KOMMEN DIE ÄNGSTE. ALLEIN DIE OPTION ZU ERWÄGEN, ERFORDERT MUT. DAS SCHEITERN IM GROSSEN ODER KLEINEN IST UNVERMEIDLICH. DOCH FEHLER ZU MACHEN LOHNT SICH. Wie willst Du mit Fehlern umgehen?

Was macht Dir Angst?

Kannst Du scheitern ohne Dich zu schämen?

Was ist Dein Worst-Case-Szenario?

Was ist Dein Plan-B?

Wem fühlst du Dich verpflichtet?

Wem willst Du etwas beweisen?

Besteht Deine Zukunft aus Entweder-Oder?

Kann es für ein Projekt zu spät sein? Warum?

Hast Du das Gefühl unter Zeitdruck zu stehen?

Was soll nicht unter deiner Gründung leiden?

Beeinflusst Dein Alter Deine Gründung?

DESIGNIG YOUR FUTURE

MANCHE IDEEN LIEGEN AUF DER HAND, SIND DESHALB ABER NICHT WENIGER GUT ALS DIE, DIE VERBORGEN LIEGEN. ES SCHEINT ALS WÜRDEN MANCHEN MENSCHEN DIE IDEEN NUR SO ZUFLIEGEN. DOCH IDEEN SPINNEN KANN MAN ÜBEN. FRAGEN HELFEN DIR DABEI, IDEEN ZU FINDEN UND ZU FORMEN.

Warum braucht die Welt Deine Idee?

Wenn Du eine Sache in der Welt ändern könntest, was wäre das?

7

Kannst Du Dein Vorhaben in einer Minute erklären?

Welche egoistischen Motive stecken in Deinem Vorhaben?

Welche Meilensteine hat Deine Idee?

Braucht Dein Vorhaben eine Deadline?

Für welche Werte soll Dein Vorhaben stehen?

Gibt es etwas vergleichbares schon?

Ist das schlimm, oder ein Zeichen für die Relevanz Deiner Idee?

Wer profitiert von Deinem Vorhaben?

Hast Du schon einen Anfang gemacht?

Wenn nicht, was könnte der Anfang sein?

Wie ökologisch ist Deine Idee? Kannst Du sie dahingehend verbessern?

Welche Aspekte brauchen Zeit?

Was sind denkbare Richtungen in die Deine Idee langfristig weiterentwickelt werden kann?

Inwiefern ist die Idee zukunftsfähig?

Wie viel Leichtsinn gestehst du Dir zu?

MOTIVATION

DAMIT DIR BEI DEINER GRÜNDUNG NICHT DIE PUSTE AUSGEHT, IST ES WICHTIG ZU KLÄREN, WAS DEINEN ANTRIEB NÄHRT. MEIST GIBT ES NICHT DIE EINE KRAFT, DIE EINEN ANTREIBT. MOTIVATION IST FACETTENREICH. Arbeitest Du gern?

Welche Aufgaben gibst Du gerne ab?

Was fühlt sich nach "Müssen" an?

Für was fühlst Du Dich verantwortlich?

Nimmst Du Dich ernst?

Was macht Dich wütend?

Wie misst Du deinen Erfolg? Was könnte die Einheit sein?

Warum möchtest Du gründen?

Worauf wartest Du?

Welche Rolle spielt Geld für Dich?

Welche Themen liegen Dir politisch am Herzen?

Für welche Werte stehst Du?

Wie würdest Du Dich vorstellen, ohne Deinen Beruf zu nennen?

Wem möchtest Du etwas beweisen?

Hast Du Dich schon mit dem Konzept des Ikigai beschäftigt?

Was ist Dein Ikigai?

FRAGEN-GEBER

FOKUS

DIE MÖGLICHKEITEN SIND UNBEGRENZT - UND DAMIT IST DIE ÜBERFORDERUNG GROSS. WIE VIEL FOKUS JEMAND BRAUCHT, IST INDIVIDUELL. SICH AUF ETWAS FESTZULEGEN, SCHLIESST ZWAR DINGE AUS, ES SCHAFFT ABER AUCH RAUM FÜR DEINE SCHWERPUNKTE. Wer ist Dein Publikum?

Wie möchtest Du wahrgenommen werden?

Welche fünf Momente haben Deinen Wunsch zur Selbstständigkeit geprägt?

7

Wo gibt es eine Bühne für Deine Arbeit?

Welche Events/Messen/Vorträge gibt es zu Deinem Thema?

Was ist Wert für Dich?

Kannst Du Deine eigene Arbeit wertschätzen?

Was schränkt Deine Kritikfähigkeit ein?

Wo verstehst Du keinen Spaß?

Welche Megatrends findest Du am spannendsten?

Welche Werte schreibt Dir Dein Umfeld zu?

Kennst Du Deinen Purpose? Handelst Du nach ihm?

VORBILDER

VORBILDER HELFEN UNS BEI DER ORIENTIERUNG.
SIE SPIEGELN UNSERE WERTE UND DIE PERSON,
DIE WIR WERDEN MÖCHTEN. ES MUSS NICHT DAS EINE
VORBILD GEBEN. VIELLEICHT IST DA NUR EIN ASPEKT
AN EINER PERSON, DEN DU DIR ABSCHAUST.
VIELLEICHT ORIENTIERST DU DICH AUCH NICHT
AN EINER REALEN PERSON, SONDERN AN EINEM
UNTERNEHMEN ODER EINEM KOLLEKTIV.

Mit wem sprichst Du über Dein Vorhaben?

Vor wem hältst Du Dein Vorhaben geheim? Warum?

Wer sind Deine Anti-Vorbilder?

Wo sind die Experten in Deinem Thema?

Welche Vorbilder hattest Du als Kind? Warum?

Was können andere von Dir lernen?

Auf wen bist Du neidisch?

In wen würdest Du sofort investieren?

Von wem möchtest Du Feedback annehmen? Von wem nicht?

Wer hat Dich auf die Idee gebracht?

Wer beeinflusst Dich in dieser Hinsicht?

Was kannst Du von Deinen Vorbildern lernen?

Wem siehst Du gerne zu?

Wem hörst Du gerne zu?

Wem folgst Du auf Instagram/LinkedIn?

FRAGEN-GEBER

7

ZUSAMMEN ARBEIT

DIE PROBLEME DIESER WELT SIND ZU GROSS, UM SIE IM ALLEINGANG ZU LÖSEN. MENSCHEN ARBEITEN IMMER KOLLEKTIV, AUCH WENN SIE ALLEINE SIND. KLÄRE FÜR DICH, WAS DIR IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN WICHTIG IST.

Bist Du Teamplayer oder Einzelkämpfer?

Wer applaudiert Dir immer?

Wen bittest Du um Hilfe?

Mit wem vergleichst Du Dich?

Überzeugst Du andere oder wirst Du überzeugt?

Wem hörst Du zu? Wer hört Dir zu?

Mit wem würdest Du gern zusammenarbeiten?

Welche Rolle nimmst Du in einer Gruppe ein?

Wenn Du ein Team für eine Weltrettungs-Mission zusammenstellen müsstest, wer wäre dabei? Warum?

Wer darf Dich kritisieren? Warum?

Wer darf Dich nicht kritisieren? Warum nicht?

Wie großzügig gehst Du mit deinem Wissen um?

Wer bringt Dich auf Ideen?

Wie gut kannst Du anderen Menschen vertrauen?

Wer kann Mentor_in für Dich sein?

GRÜNDEN GRÜNDEN WILL MUSS NICHT LEIDEN

DU LEGST DIE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEINE GRÜNDUNG FEST. LASS DICH DABEI NICHT VON GESELLSCHAFTLICHEN ZWÄNGEN ODER DEINEN EIGENEN GLAUBENSSÄTZEN EINSCHÜCHTERN. Wie viel Sicherheit brauchst Du?

Was gibt Dir Sicherheit?

Wo sind Deine Grenzen?

Was brauchst Du zum Leben?

Von wem bist Du abhängig?

Von wem bist Du gerne abhängig und wer schränkt Dich ein?

Wann hast Du ein schlechtes Gewissen anderen gegenüber?

Wann hast Du ein schlechtes Gewissen Dir selbst gegenüber?

Hast Du erst dann das Gefühl zu arbeiten, wenn es wehtut?

Brauchst Du eine Deadline oder arbeitest Du lieber ohne Druck?

Bist Du mutig genug, Deine Meinung zu hinterfragen und zu ändern falls nötig?

Was erzeugt Stress bei Dir? Wie kannst Du Stress entgegenwirken?

Brauchst Du immer die Kontrolle?

TRÄUNEN ERWÜNSCHT

LÖSE DICH VON ALLEN BEDINGUNGEN, DIE HEUTE GELTEN. WAS WÜNSCHST DU DIR FÜR DIE ZUKUNFT? Du hast einen Wunsch frei: was wäre es?

Wonach traust Du Dich nicht zu fragen?

Was würde Dir helfen so richtig durchzustarten?

Was würdest Du tun, wenn Geld keine Rolle spielen würde?

Was würdest Du gern lernen?

Wie viel Zeit nimmst Du Dir für die Ausarbeitung Deines Konzepts?

Wie sieht Dein perfekter Arbeitsplatz aus?

Was brauchst Du, um Dein Vorhaben zu starten?

Was würdest Du tun, wenn du 50.000€ Startkapital bekommen würdest?

8. AUSBLICK

PERSÖNLICHER AUSBLICK VON TALITHA

Ziel unserer Arbeit war es. alte Denkmuster bezüglich des Unternehmertums aufzubrechen und neue Chancen und Potentiale zu zeigen. Die Zukunft der Gründung muss und wird geprägt sein von Vielfältigkeit. Diese zeigt sich beispielsweise im Hinblick auf Gründer_innen, Organisationsformen, Geschäfts- und Arbeitszeitmodelle. Arbeit und Beruf werden jetzt und zukünftig zur Selbstverwirklichung genutzt. Auf die berufliche Selbstständigkeit trifft dies unserer Meinung nach in noch stärkerer Form zu, als auf eine Tätigkeit in Anstellung. Daraus ergeben sich sowohl Potentiale als auch Probleme, die in einer Fortsetzung dieser Arbeit erörtert werden können.

Die Diversität in der Gründung kann gefördert werden, indem man die Suche nach Vorbildern intensiviert und ihnen eine Bühne bietet. Mit den Handwerker_innen, Designer_innen und dem Kollektiv haben wir in dieser Arbeit einen Anfang gemacht, doch wir sehen darüber hinaus noch weitere Vorbilder, die es zu studieren gilt, wie zum Beispiel die Nicht-Akademiker_innen oder die Eltern.

Mit diesen Vorbildern kreieren wir nicht nur ein neues Bild der Gründer_innen, sondern auch neue Zielsetzungen, an denen sich unternehmerisches Handeln ausrichtet. Neben dem Finanziellen kann ein Unternehmen noch andere Formen von Wert schaffen. Diese neuen Ausprägungen, wie zum Beispiel gesellschaftlichen, ökologischen oder kulturellen Wert gilt es zu beleuchten, aufzuschlüsseln und zu erörtern, wo sie in der Wirtschaftswelt ihren Platz finden können.

In dieser Arbeit wurde gezeigt, dass mit der Entscheidung für eine Gründung viel gesellschaftlicher Druck einhergeht. Außerdem haben wir einige Ansätze aufgezeigt, wie man diese Belastung mindern kann, beispielsweise, indem man einen spielerischen Ansatz verfolgt oder Teilzeitgründer_in wird. Daneben gilt es aber noch weitere Maßnahmen zu finden. Wir sehen hier neben den Gründer_innen selbst vor allem die Politik, Förderprogramme und Bildungseinrichtungen in der Bringschuld.

Ich möchte hier noch einmal auf die Chancen für Bildungseinrichtungen am konkreten Beispiel des MACD eingehen. In unseren Interviews haben wir gesehen, wie eng die Entwicklung von Führungskompetenzen mit den Themen der Gründung verknüpft ist. Der Studiengang sollte stärker auf Programme setzen, die unternehmerisches Denken schulen. Dabei sollte nicht allein auf die Eigeninitiative der Studierenden gesetzt werden. Selbst wenn Studierende später eine Anstellung im Konzern anstreben, erlangen sie mithilfe des Entrepreneurship Kompetenzen, die auch dort gesucht werden. Die Hochschule kann außerdem dabei helfen einen neuen Typus an Gründer_innen hervorzubringen. Der interdisziplinäre Ansatz des MACD bringt heute schon Kreative aus den verschiedensten Bereichen zusammen. Daraus ergibt sich ein großes Potential. Produkte und Geschäftsmodelle neu zu denken. Wie wir gesehen haben, braucht es dafür ein Mindset, das geschult werden kann. Der im MACD bereits vorhandene starke Fokus auf Selbstreflexion kann dahingehend ausgeweitet werden, den Studierenden die berufliche Selbstständigkeit in ihren verschiedensten Formen nahezubringen. Im MACD haben wir gelernt schwierigen Fragen nicht aus dem Weg zu gehen, dazu braucht es den Willen seine Meinung und sein Bild von etwas stetig zu hinterfragen. In der Auseinandersetzung mit der beruflichen Selbstständigkeit braucht es Menschen, die die richtigen Fragen stellen und die diese immer wieder stellen. Dazu braucht es neben dem Mut auch Zeit. Der MACD ist auf drei Semester Regelstudienzeit ausgelegt und das zu durchlaufende Programm bietet aktuell wenig Spielraum sich außercurricular mit Entrepreneurship auseinanderzusetzen. Hier könnte in viel stärkerer Form mit bereits etablierten gründungsfördernden Instanzen der Hochschule kooperiert werden. Dazu zählen wir beispielsweise die Design Factory oder das Institute for Human Engineering & Empathic Design. Neben der Zusammenarbeit in dieser Form, sollte auch das Zurückgreifen auf das Netzwerk der MACD-Alumni verstärkt werden. Unter diesen befinden sich mittlerweile viele Gründer_innen, Sidepreneure, Intrapreneure und auch Gründungsberater innen. Dies zeigt auch ein Blick in die Expert inneninterviews unserer Forschung.

Für mich persönlich haben sich aus dieser Auseinandersetzung mit dem Thema Gründung diverse Potentiale ergeben. Ich habe verstanden, dass es keine endgültige Entscheidung für oder gegen eine Selbstständigkeit geben muss. Die Selbstständigkeit stellt nur eine Organisationsform meiner Arbeit dar. Diese Arbeitsform zieht mich an, weil ich mir gerne eigenständig Aufgaben suche, mich einbringen und Verantwortung übernehme, Freude an der Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen habe und dabei nur durch mich selbst eingeschränkt bin. Darüber hinaus arbeite ich gerne lösungsorientiert und werde enthusiastisch wenn ich ein konkretes Ergebnis meiner Arbeit sehen kann. Dabei kommt es weniger darauf an, ob ich diese Aspekte in einer Festanstellung, einer Gründung oder einer beratenden Tätigkeit verankern kann.

Auch das Bewusstsein dafür, dass Achtsamkeit und Geduld ihren Platz in einer Gründung finden müssen, möchte ich verstärkt nach außen tragen.

Eine Idee ist nicht nur attraktiv, wenn sie schnell skalierbar ist. Große Probleme werden nicht unbedingt nur durch große Ideen gelöst. Ein komplexes Problem kann in Teilbereiche aufgegliedert und mithilfe eines funktionierenden Ökosystems aus Unternehmen gelöst werden.

8 AUSBLICK

An dieser Stelle möchte ich noch auf die

Potentiale eingehen, die sich speziell für

meine Disziplin des Mode- und Textilde-

signs ergeben. Die damit verbundenen

Branchen stehen im Hinblick auf Nachhal-

tigkeit und Zirkularität vor großen Schwierigkeiten, bieten damit aber gleichzeitig

eine Vielzahl an Anknüpfungspunkten. Das

Conscious Fashion and Lifestyle Network

zeigt wie vielseitig die Möglichkeiten sind,

Veränderung anzustoßen. Es ist eine On-

line-Plattform für Branchenvertreter innen,

Regierungen und NGOs, auf der Initiativen

vorgestellt werden, die auf einen Beitrag

zu einem oder mehreren SDGs abzielen.

Hier werden Fortschritte dokumentiert und

Lösungen entwickelt. Damit bietet es sehr

praxisorientierte Inspiration, die auf das oft

nur theoretisch oder in Ansätzen geschaffene Wissen über Nachhaltigkeit aufbauen könnte und Studierende dahingehend motivieren könnte ihre Ideen unternehmerisch in die Tat umzusetzen. Stattdessen folgt auf eine oft sehr freie Ausbildung häufig eine Anstellung in einem großen Modekonzern, wo die Arbeit der Designer_innen eher der von Sachbearbeiter_innen ähnelt. Hier wird wenig kreative Disruption und Innovation gefordert, stattdessen richtet man den Blick auf Verkaufszahlen und Konsumentengewohnheiten. Während Designer innen in anderen Bereichen immer mehr Verantwortung und Spielräume zugetraut werden, um Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten, fehlt dieses Umdenken gerade in der Modebranche, die sich mit so großen Umwälzungen konfrontiert sieht. Dabei träumen viele angehende Mode-, Accessoire- oder Textildesignstudierende davon, ihre Ideen so frei und konzeptionell

zu entwickeln, wie ihnen das während des Studiums beigebracht wurde. Diesen Designer_innen muss zugetraut werden, ihre eigene Branche zukunftsfähig gestalten zu können.

Während des Masterstudiums und der Ausarbeitung dieser Thesis hatte ich die Möglichkeit durch die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen über den Horizont meines eigenen Bereichs hinauszusehen. Viele Designer_innen wenden der Modeund Textilbranche aus den oben genannten Gründen den Rücken zu, ich möchte zukünftig meine Erkenntnisse nutzen, um Wertschätzung und unternehmerisches Engagement in meiner Disziplin zu kultivieren.

8

AUSBLICK

PERSÖNLICHER AUSBLICK VON LINUS

Im Verlauf dieser Arbeit haben wir gezeigt, dass die aktuellen Maßstäbe für wirtschaftlichen Erfolg nicht auf Geschäftsmodelle der Zukunft übertragbar sind. Sie funktionieren, solange sich das unternehmerische Ziel auf ein starkes Wachstum und maximalen Gewinn beziehen. Tun sie dies nicht, sagen wirtschaftliche Kennzahlen wenig über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens aus. Es ist zu erwarten, dass wir in naher Zukunft neuen Herausforderungen gegenüber stehen, die vornehmlich durch die Folgen des menschengemachten globalen Klimawandels getrieben werden. Sie werden in erster Linie ökologischer und sozialer Natur sein, für deren Lösung es neuer kreativer Lösungsansätze bedarf.

Um diesen neuen Herausforderungen gegenüberzutreten, ist es meiner Meinung nach nötig, einen neuen Typus von Unternehmer innen zu etablieren, die sich der Lösung dieser Probleme verschrieben haben. Entscheidend ist die Einheit. in der sie ihren Erfolg messen. Bereits vor der Gründung müssen sich Fragen nach Werten, Maßeinheiten und Zielen gestellt werden, nach denen eine Gründung ausgerichtet werden kann. Ich schätze die Herausforderungen der Zukunft als so groß ein, als dass es weder einer Einzelperson, noch einem einzelnen Unternehmen oder einer kleineren Gruppe an Unternehmen zuzumuten wäre, die benötigten Lösungen allein zu erarbeiten.

Ich bin überzeugt, dass die Kreativität der Masse zielführend sein wird. Nur die, aus der interdisziplinären Zusammenarbeit von Einzelpersonen, Kleinunternehmen, Kollektiven (uvm.) entstehende Schwarmintelligenz, wird den Ansprüchen der Zukunft gewachsen sein. Daher ist es nötig, dass jeder Mensch die Option in Betracht zieht, seine Vision unternehmerisch in die Tat umzusetzen. Der erste Schritt in diese Richtung ist, Menschen ihre Relevanz für diese Bewegung bewusst zu machen und sie gemäß ihrer Überzeugungen zum Handeln zu ermutigen. Es ist das Ziel des Fragen-Gebers, Menschen bei diesem Findungsprozess zu unterstützen.

Die ohnehin schon große Bedeutung des Entrepreneurial Designs, wird in Zukunft an Relevanz gewinnen. Die Implementierung einer nicht geldgetriebenen Unternehmung, in das kapitalistische System, wird neue Anforderungen an die Kreativität der Entrepreneurial Designs der Zukunft stellen. Während Schwierigkeiten in der Finanzierung heute noch zur Beendigung zukunftsweisender Projekte führen, wird die Finanzierungsfrage zukünftig als Kreativaufgabe fester Bestandteil des Entrepreneurships sein.

Jede große Bewegung fängt klein an. Sobald die ersten erfolgreichen Early Adapter diese Vorgehensweise vorleben, werden sie als Vorbild für die Nachfolgenden dienen. Auf diese Weise gerät unsere Gesellschaft früher in eine Phase des aktiven, intrinsisch motivierten Handelns. Unternehmerische Schritte werden gemacht, weil sie auf ein höheres Ziel einzahlen, nicht weil sie wirtschaftlich sinnvoll sind. Die Frage, ob sich etwas finanziell lohnt, darf bei diesem Gründungstyp nicht im Vordergrund stehen.

Der Erfolg dieser Zukunftsvision ist durchaus von mehreren Einflüssen abhängig. Die Politik muss einen schnellen, verständlichen und unbürokratischen Weg in die Selbstständigkeit bieten. Geldgebende Institutionen müssen bereit sein, ein höheres Risiko in Kauf zu nehmen, weil sie an die Vision einer Unternehmung glauben und sich einer gemeinsamen Mission verschreiben. Das Bildungssystem muss die Menschen schon frühzeitig an die Möglichkeit einer Selbstständigkeit heranführen und von ihnen teilweise sogar unternehmerische Handlungen fordern.

Die Ausgestaltung eines fruchtbaren Ökosystems für diesen Gründungstypus beinhaltet eine umfangreiche Recherche und eine sorgfältige Konzeptionierung. Was an dieser Stelle den Umfang dieser Thesis übersteigen würde, bietet Potential für eine hieran anschließende wissenschaftliche Auseinandersetzung.

Aus dieser Thesis ergeben sich folgende Potentiale für das Design. In Zukunft wird die Kreativleistung bei der Entwicklung eines Entrepreneurial Designs, den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Die Nachfrage nach Menschen, die kreativ denken, sich von fremdbestimmenden Faktoren lösen können und die methodisch in der Lage sind Kreativität herbeizuführen, wird demnach steigen. Kreativen Berufen - also auch dem Design - wird diesbezüglich eine Expertenrolle zukommen. Das bedeutet auch, dass kreative Berufe aus der reinen Formgebung, direkt in das Entrepreneurship gelangen. (Master-) Studiengänge, die sich thematisch der Bearbeitung dieser Schnittstelle verschrieben haben, werden sich einer hohen Nachfrage erfreuen. Aus diesem Grund stellt der MACD ein Vorbild für weitere Studiengänge dieser Art dar.

8 AUSBLICK

Der MACD ist zukunftsweisend. Ich bin mir

darüber bewusst, dass nicht jeder Mensch den Wunsch heat, einer selbstständigen

Tätigkeit nachzugehen. Diese Menschen

bereitet der MACD hervorragend auf die

Zukunft vor. Die Notwendigkeit, Führungs-

kräfte auf diese Weise auszubilden, wächst

nehmenslandschaft. Die Zukunftsfähigkeit

nicht hauptsächlich auf eine Festanstellung

angewendet, sondern auch auf die Selbst-

Bildungssystems, die Menschen frühzeitig dazu anzuhalten, die berufliche Selbststän-

diakeit als realistische Berufsoption zu be-

trachten, wurde zuvor bereits erläutert. Mit der stärkeren Fokussierung darauf, käme

dem MACD eine Vorreiterrolle zu, die auch

anderen Hochschulen und Disziplinen als

Vorbild dienen würde.

ständigkeit. Die Zukunftsaufgabe des

mit wachsender Komplexität der Unter-

des MACD würde meiner Ansicht nach deutlich steigen, würden die Lehrinhalte

Die Erarbeitung dieser Thesis hat mir in Bezug auf eine eigene Gründung neue Denkanstöße vermittelt. An dieser Stelle möchte ich gerne eingangs gestellte Fragen wie "Ist die Selbstständigkeit etwas für mich?" und "Warum braucht die Welt noch mehr Produkte von mir?" aufgreifen. Die vorliegende Thesis hat in erster Linie meine Fragestellungen an mich selbst konkretisiert. Die Frage sollte nicht lauten, ob eine Selbstständigkeit etwas für mich ist, sondern wie eine Selbstständigkeit etwas für mich ist. Der grundsätzliche Wunsch nach Selbstverwirklichung ist vorhanden. Allerdings haben meine einzelnen Stationen der beruflichen Ausbildung in mir das produkthafte Denken geschult, von dem ich mich nur schwer lösen kann. Einerseits veranlasst mich das Bewusstsein darüber, dass auch nicht produkthafte Gründungskonzepte eine Optionen sind, dazu, das Feld meiner Möglichkeiten weiter zu öffnen. Andererseits denke ich produkthaft, weil ich das lange gelernt habe und überzeugt bin, darin gut zu sein. Diese Arbeit hat mich dazu veranlasst, bei Über-

legungen für eine Gründung weiter vorne anzusetzen. Meine Werte, Überzeugungen und Erfolgsmaßstäbe sorgfältiger zu erarbeiten und daraus ein Konzept für eine Gründung herzuleiten. Die Ausführungen über die Potentiale einer nebenberuflichen Gründung und der alternativen Vorbilder haben mich dazu ermutigt mir genügend Zeit zu lassen, Dinge nicht zu überstürzen und auch die Möglichkeit der Nebenberuflichen Gründung in Betracht zu ziehen.

8 AUSBLICK

INTERVIEWS

	318
	316
	310
Literatur	302
VERZEICHNIS	
Was möchtest Du gründen?	234
Luca Jordt	294
Anna Diermeier ZURÜCK	280
Julia Gacs Green Vision Solutions	268
Joke Eden Donnerblitz Design	252
Julia Auerbach Purposeful Work	236
Marco Di Giacomo Abertausend	220
Katja Wagner TURNS	204
	Marco Di Giacomo Abertausend Julia Auerbach Purposeful Work Joke Eden Donnerblitz Design Julia Gacs Green Vision Solutions Anna Diermeier ZURÜCK Luca Jordt Was möchtest Du gründen? VERZEICHNIS

9. ANHANG

9

KATJA WAGNER TURNS 24.10.2022

GRÜNDEN FÜR DIE IDEE ODER GRÜNDEN, UM ZU GRÜNDEN?

Für die Idee.

MAYO AUF DIE POMMES ODER DANEBEN?

Gar nichts.

ALLEINE ODER IM TEAM GRÜNDEN?

Im Team.

KONTROLLE ODER OFFENE FEHLERKULTUR?

Mischung.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN ODER ALL-IN?

Am Anfang nebenberuflich und dann all-in.

ACHTSAMKEIT ODER VOLLGAS?

Beides.

KATJA. WAS HAST DU GEGRÜNDET UND WAS MACHT DEIN **UNTERNEHMEN?**

Ich habe 2020 eine Gewerbeanmeldung geschrieben mit dem Titel Design, Vertrieb und Produktion von Kleidung, Sneakern und Accessoires. Meine erste Kollektion ist dann 2021 an den Start gegangen mittels Crowdfunding. Also angefangen habe ich mit dem Verkauf von recyclingfähigen Sneakern und jetzt bin ich bei Sneakern, Shirts und Flanellhemden, also Jackets, gelandet.

IST DAS DEINE EINZIGE GRÜNDUNG?

Das ist meine einzige Gründung. Zumindest nur ein Gewerbe, wobei ich neben diesem Hauptprojekt Turns aber auch das Gleiche nochmal für eine Fremdfirma mache. Also auch Herstellung und Design.

DA ARBEITEST DU ALS FREELANCERIN?

Ja genau.

GEHÖRT DAS UNTERNEHMEN NOCH DIR UND WAS FÜR EINE POSITION **HAST DU DARIN?**

Turns gehört mir zu hundert Prozent. Es ist aber geplant, dass ich ab Mai zusammen mit meiner derzeitig "losen" Mitgründerin, welche rechtlich im Moment nicht belangt werden kann, eine UG gründe. Also, das ist jetzt der Plan für das nächste Jahr. Wir arbeiten jetzt seit Januar zusammen und stellen fest, dass das super klappt. Aber ich bin bisher eben der einzige Geldgeber und hafte natürlich auch für alles und das ändert sich dann im nächsten Jahr.

KATJA, BEZEICHNEST DU DEIN UNTERNEHMEN ALS START-UP?

Witzigerweise schon. Es ist natürlich kein echtes Startup, wenn man sich mal die Definition anschaut, aber es wird vielleicht zu einem. Der andere Punkt ist: Menschen stehen auf den Begriff Start-Up. Deswegen benutzen wir ihn.



EINE KURZE ZWISCHENFRAGE: ALSO DU BEZEICHNEST EUCH ALS START-UP EINFACH WEIL DIESER BEGRIFF AN SICH SCHON IRGENDWIE INTERESSE WECKT?

9

Genau. Wenn wir sagen, wir sind Jungunternehmer, dann heißt es: "Das sind zwei Mädels, die verkaufen nur ein bisschen Mode." Wenn wir sagen, wir sind ein Start-Up, dann geht der Fokus eher dahin, dass wir einen innovativen Prozess haben, dass wir Altkleider recyceln. Dann geht der Fokus weg von: "Wir verkaufen ein bisschen Textil." Mehr hin zu dem, was wir wirklich wollen. Der Verkauf von Textilien ist bei uns eher Mittel zum Zweck, um den Markt zu kennen, um auch für uns Netzwerke und Lieferantenpartnerschaften aufzubauen.

WAS ZEICHNET FÜR DICH DIE STARTUP KULTUR AUS UND FÜHLST DU DICH MIT TURNS ZUGEHÖRIG?

Also wir wohnen hier in Ansbach und dazu bin ich schon 10 Jahre aus dem Uni-Leben raus, das heißt ich habe hier keine echte Kultur nur für Startups. Wir stellen aber fest bezüglich auch dem, was wir vorhaben, dass wir diese Kultur brauchen. Also die Fördertöpfe, die Community, die Netzwerke brauchen wir. Bei uns ist das nächste größere Gründerzentrum in Nürnberg. Wenn ich mir da die Kultur anschaue, sind wir da schon wesentlich weiter im Prozess. Das heißt Startups, die sich da meistens treffen, sind in der anfänglichen Findungsphase. Wir sind da schon deutlich weiter. Wir machen ja schon Umsätze, wir wissen, wo es hingeht, haben einen Proof of Concept, haben einen Markt. Deswegen fühl ich mich nicht so ganz als Unternehmer, aber auch nicht so ganz als Start-Up.

HAST DU EINE KRITIK AN DER STARTUP-KULTUR?

Bei den Start-Ups, die direkt aus der Uni heraus gegründet werden, fehlt mir ein bisschen der Proof of Concept oder die Vermarktung. Das sind natürlich tolle Ideen. Aber zwischen einer tollen Idee und einer tollen Geschäftsidee ist eben noch eine Kennzahlenanalyse dazwischen und das fehlt mir bei vielen Community-Treffen. Es fehlt oft komplett der erste Marktbezug.

HAST DU WÜNSCHE AN DIE STARTUP-KULTUR?

Wenn wir uns die Gründernetzwerke anschauen, zumindest das in Ansbach, haben wir da schon super viel Support. Die Gründerzentren mit ihren Moderatoren helfen uns, wo sie können. Ich sehe eher das Thema, dass man über die ein oder andere Geschäftsidee, die auch gefördert wird, so ein bisschen schmunzeln muss und dass sich manche Menschen, die ein Unternehmen gründen, super cool finden. Das ist anstrengend. Wenn einer 21 ist und meint, er wird die Weltherrschaft an sich reißen mit der nächsten Fitness App. Dann ist es für jemanden, der schon ein bisschen was vom Berufsleben gesehen hat, echt anstrengend. Daraus bestehen leider viele Startups auch.

Ш

WIE OFFEN WIRD IN DER GRÜNDERSZENE MIT ERFAHRUNGEN UMGEGANGEN? SPRECHT IHR AUCH ÜBER MISSERFOLGE?

Ja, aber dann nicht mit den Start-Ups, die gerade anfangen, sondern mit denen, die schon am Markt sind. Vielleicht kennt ihr Primoza, den wachsenden Kalender, oder Recup, mit denen quatschen wir. Die sind schon am Markt, die sind etabliert, die machen Umsätze und mit denen tauschen wir uns eher aus. Das sind die Ansprechpartner, die sagen, da steckt jetzt schon echt viel Kohle drin und erst wenn richtig Geld drin steckt, wird es ja auch richtig brenzlig. Meine Mitgründerin Angie ist Studentin, ich habe ein Haus. Das ist per se nicht schlimm. Das blöde ist nur, ich werde immer die sein, die haftet. Das heißt, wenn unsere Firma gegen die Wand fährt, dann wird es immer mein Haus sein, mein Kapital, weil bei mir etwas zu holen ist und bei der Angie nicht. Und das sind dann Themen, die, umso größer man wird oder auch gerade in den Anfangszeiten, in denen man mal eine Million Fremdkapital braucht, schwierig werden. Das sind Themen, über die wir mit denen sprechen, da die meisten Startups ähnliche Konstellationen haben.

WIE GEHST DU SELBST MIT FEHLERN UM?

Zweimal drüber schlafen und dann wieder aufstehen und weitermachen. Alles andere bringt wenig. Und das Wichtigste ist, dass man lernt, einen kühlen Kopf zu bewahren. Bei uns läuft gerade auch alles richtig scheiße: Unser Stricker ist abgesprungen. Wir hätten vor vier Wochen unseren Kunden beliefern sollen. Das klappt überhaupt nicht. Aber bringt uns ja nichts, wenn wir jetzt völlig ausrasten. Sondern wir müssen uns dann eben überlegen, wie können wir weiter machen und was können wir beim nächsten Mal für einen Plan B haben.

WORAN MISST DU ERFOLG?

KPI getrieben sind wir weniger. Für uns ist klar, dass wir im Textilmarkt etwas verändern müssen. Dieser Veränderungsgedanke und dass das wirtschaftlich tragbar sein muss. Wir wollen keinen Porsche fahren und wir wollen nicht Millionär werden, sondern für uns ist das der Punkt: Dass wir tatsächlich etwas in der Textilwelt verändern wollen und dass wir dann davon leben können. Was brauchen wir im Monat zum Leben und wie viel Umsatz müssen wir mindestens machen? Mehr ist cool, denn dann haben wir mehr Impact. Das sind so unsere Erfolgsziffern.

WÜRDEST DU DAS ALS EUREN PURPOSE BEZEICHNEN?

Ein Lieblingswort für alle Förderungen. Unser Purpose ist eigentlich super klar. Wir wollen Altkleiderexporte stoppen und wir wollen Altkleider als neue Ressourcen sehen und nicht als Müll.

206 IV 207

IST PURPOSE QUASI EIN GENAUSO GUTER AUFHÄNGER WIE DER **STARTUP-BEGRIFF?**

Ja genau.

WAS ZEICHNET FÜR DICH EINE GUTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT AUS?

Dass sie den Menschen mit den Kompetenzen, die er hat, wahrnimmt. Das heißt, dass nicht der Lebenslauf entscheidet, welche Position du im Unternehmen hast, sondern das, was dich triggert, was dir Spaß macht, was du dir vielleicht auch selber beibringst. Alles oder das meiste Fachwissen kann man lernen. Ein Mensch muss gewillt sein, für etwas Motivation und Begeisterung zu zeigen und aus seinen eigenen Fehlern lernen zu können. Alles andere ist meines Erachtens erlernbar.

ALSO GEHT ES AUCH DARUM, WERTSCHÄTZUNG ZEIGEN ZU KÖNNEN?

Ja, voll. Du musst die Leute, die in deinem Team sind, auf Augenhöhe sehen. Natürlich hat der Mitarbeiter, den du einstellst, nicht das ganze Risiko und ist deswegen auch ein bisschen risikofreudiger. Aber im Prinzip wird jeder in seinem Bereich versuchen, das Beste daraus zu machen für das Unternehmen. Solche Leute braucht man und findet man auch, wenn man das ausschreibt.

GLAUBST DU, DASS ES DIR GUT GELINGT, DAS AUF DEINE ANGESTELLTEN ZU ÜBERTRAGEN?

In meiner Festanstellung führe ich auch schon ein paar Angestellte und das passt ganz gut.

GELINGT DIR DAS BEI DIR SELBST?

Jein, weil ich ein superkritischer Mensch bin. Das heißt, wenn auch von außen wahrgenommen wird, dass es gut läuft, dann werde ich immer die sein, die sagt: Ne, aber so ganz gut läuft es doch nicht. Per se würde ich sagen ich bin kritisch und ein bisschen pessimistisch.

HAST DU BERUFLICHE VORBILDER?

Ja, tatsächlich gibt es zwei Frauen, die ich in meiner Berufslaufbahn kennenlernen durfte, die beide Unternehmerinnen sind. Die genau dieses Paket haben, das man wahrscheinlich als Social Business – um noch ein Buzzword zu nennen - bezeichnen würde. Sie verdienen Geld, um davon leben zu können und damit auch allen im Umfeld ein besseres Leben ermöglichen zu können. Sie tun etwas für kleine Gemeinden, bauen da Cafés oder Räume, in denen sich Mitarbeiter aufhalten können. Das sind die Unternehmerinnen, die keine Verträge bei allem schreiben, bei denen es nicht direkt eine Abmahnung gibt.

KANNST DU UNS DIE NAMEN NENNEN?

Das ist zum einen Carmen Kroll von der Hakro und Iris Wörnlein-Herbke von Messebau Wörnlein.

MÖCHTEST DU IRGENDWANN AUCH MAL EIN VORBILD FÜR ANDERE SEIN?

Das finde ich ein bisschen wagemutig, das zu sagen. Darum geht es mir nicht. Wenn ich an meine Kinder denke, geht es mir darum zu zeigen, was man machen kann. Nicht nur zu jammern, sondern auch mal selbst was anpacken. Ich glaube aber Vorbilder sucht sich jeder selbst und ich glaube, das kann man nicht werden wollen.

ALSO SIEHST DU KEINE DIR VORBESTIMMTE VORBILDFUNKTION ALS **UNTERNEHMERIN?**

Nein. Aber ich fände es cool, wenn es so wäre.

WER ODER WAS HAT DICH ZUR GRÜNDUNG MOTIVIERT?

Mein Arbeitgeber. Also ich war schon immer ein Macher, aber mein damaliger Arbeitgeber hatte ein ganz tolles Projekt, das gescheitert ist an dem unsäglichen Kapitalismus mancher Konzerne. Das war für mich ein Schlüsselerlebnis zu sagen: Es muss andere Möglichkeiten geben, Unternehmen zu führen und zwar wirtschaftlich profitabel und ohne einen billigen kapitalistischen Arschlochkonzern aufzubauen.

VI

FINDEST DU, DASS DIE GRÜNDERMENTALITÄT IN DEUTSCHLAND STÄRKER GEFÖRDERT WERDEN SOLLTE? HAST DU VIELLEICHT AUCH DIREKT EINEN ANSATZ, AN DEM DU ANFANGEN WÜRDEST?

Nein, also ich finde die Mentalität wird gefördert. Was wir erleben, stellt sich eher die Frage, wie kriegst du überhaupt eine Übersicht über die ganzen Förderprogramme. Das, was Gründen in Deutschland so schwierig macht, ist alles, was damit zusammenhängt. Recht und Gesetz machen es dir unfassbar schwer zu gründen. Das heißt: rechtliche Absicherungen, Anfangskredite, Privatinsolvenzen, etc. Bei all diesen Themen gibt es kein Federbett. Wir in Deutschland haben einen sehr hohen sozialen Absicherungsstandard und sind das auch gewohnt. Auf der anderen Seite sind Selbstständige in fast allen Belangen benachteiligt. Ein einfaches Beispiel: Ich werde mich ab nächstes Jahr selbstständig krankenversichern müssen. Dafür gibt es aber keine Standardrichtlinie. Du musst dich selbst darum kümmern, wie das funktioniert. Da ist die Krankenkasse auf einmal nicht mehr immer für dich da. Du brauchst einen Steuerberater und zwar von Tag 1 an, weil es für alles eine Sonderregelungen gibt. Das ist für uns anstrengend. Diese Fragen: Wieviel darf ich in meiner Festanstellung verdienen, wenn ich nebenbei gründe? Fast jeder Gründer hat am Anfang noch nebenbei einen Job, weil die Einnahmen noch nicht ausreichen. All diese Themen, die machen es anstrengend und schwierig und da gibt es keinen Weg, das einfacher zu machen. Woran es tatsächlich fehlt, sind etwa Steuerberater und Rechtssicherheit für Gründer. Dass du irgendwo hingehen kannst und diese rechtliche Grundthematik mal am Anfang mit jemandem klären kannst, der jeden Tag mit Kleinunternehmen und Startups zusammenarbeitet.

WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH FAMILIÄRE RÜCKENDECKUNG ODER DEIN SOZIALES UMFELD?

Mega wichtig. Familie ist das Wichtigste. Ich sag mal so, wenn man viel arbeitet, dann schwindet das soziale Umfeld. Es bleiben sehr wenige übrig, die tatsächlich verstehen, dass man gewisse Dinge jetzt als Arbeit bezeichnet, die dann auch erledigt werden muss und, dass die Freizeit kürzer kommt. Familie ist da aber der Schlüssel. Ohne Familie würde es für mich nicht funktionieren, gerade auch weil ich zwei Kinder habe. Wenn mein Freund nicht Arbeitsstunden reduzieren würde, wenn meine Kinder nicht mitmachen würden und sich nicht überall mit hinziehen lassen würden, würde es nicht funktionieren.

VII

HAST DU SCHON MAL ERFAHRUNG MIT EXTERNEN GELDGEBERN ODER BANKEN, STAATLICHEN FÖRDERMITTELN ODER GRÜNDUNGS-FÖRDERPROGRAMMEN GEMACHT?

Alles, was staatlich ist, ist zum Kotzen - sag ich ganz ehrlich - weil diese Gründerportale irgendwann anno dazumal entwickelt worden sind. Das heißt die Online-Anträge stürzen ab, sie werden nicht zwischengespeichert. Du reichst etwas digital ein und schickst es dann mit der Post nochmal hinterher. Alles, was mit dem Bundeswirtschaftsministerium und Online-Anträgen zu tun hat, das funktioniert nicht. Über die Uni funktioniert das recht gut, weil die wissen, wie sie das Programm füttern müssen.

WIE TRIFFST DU FINANZIELLE ENTSCHEIDUNGEN?

Für mich muss es immer so sein, dass ich es selbst noch abschätzen kann. Das macht mich recht schwierig. Aber ich glaube, dass das Einzige ist, was funktioniert. Ich muss immer wissen: Wie tief kann ich fallen und was ist der Plan B?

THEMA NEBENBERUFLICH GRÜNDEN: HAST DU SCHON MAL NEGATIVE ERFAHRUNGEN MIT ARBEITGEBERN GEMACHT?

Ja. Das liegt auch daran, dass ich innerhalb der Branche bin. Ich mache jetzt das, was ich auch in meiner Festanstellung teilweise gemacht habe, und das macht es natürlich sehr schwierig. Auf der anderen Seite, kollegial funktioniert das richtig gut. Unter Kollegen ist es eher der Standard als die Ausnahme, dass jemand etwas nebenberuflich macht. Für die Unternehmer ist es manchmal ein bisschen schwierig.

IN WELCHER HINSICHT? KANNST DU DAS NOCH EIN BISSCHEN KONKRETER MACHEN?

Du veränderst deinen Arbeitsfokus. Das heißt, dass du nicht von früh bis spät an den einen Arbeitgeber denkst. Sie wissen jetzt, dass du manchmal verhindert bist und nicht mehr ganz so flexibel bist.

211

210 VIII

WAS MEINST DU DAMIT: "UNTER KOLLEGEN IST ES EHER DER STANDARD ALS DIE AUSNAHME, DASS JEMAND ETWAS NEBENBERUFLICH MACHT"?

Tatsächlich kommt es recht häufig vor. Fast jeder hat etwas nebenbei laufen. Vielleicht liegt es auch am Land. Weil da eben jedem langweilig ist und man etwas nebenbei tun muss.

9

MÖCHTEST DU DAS UNTERNEHMEN AUF LANGE SICHT VERGRÖSSERN?

Ja klar, muss. Anders funktioniert es nicht.

IN WELCHEN PUNKTEN VERGRÖSSERN ODER HAST DU DA ANHALTSPUNKTE?

Wir wollen nächstes Jahr unsere Sortieranlage auf den Weg bringen. Da werden wir allein zwei bis drei Leute brauchen, die die betreiben. Wir wollen eine Halle bauen, um die Sortieranlage dahinzustellen. Darum muss sich auch jemanden kümmern. 2024 brauchen wir circa fünf bis zehn Leute auf jeden Fall. Und dann müssen wir sehen, wie es läuft.

WIE WICHTIG IST FÜR DICH DER STANDORT?

Eigentlich unwichtig. Also ich wollte immer in die Großstadt. Ich bin dann in Ansbach gelandet und jetzt ist es, sag ich mal, eh schon egal. Mit zwei Kindern kommst du abends eh nicht mehr raus und kannst nicht groß was machen. Das Einzige, was für mich wichtig ist, ist die Zuganbindung und so wird auch der Standort von unserer Firma ausgesucht: Wo sind wir verkehrsgünstig gelegen und wo gibt es noch Fördermittel für die ländliche Entwicklung?

ALSO SCHAUST DU NICHT GROSS AUF STANDORTFAKTOREN, WIE ZUM BEISPIEL EINE ÖRTLICHE NÄHE ZU EUREN KUNDEN?

Am Ende sind wir ja nicht eine B2C-Marke, am Schluss sind wir Hersteller und da ist es eigentlich egal, wo wir sitzen.

WIE GELANGT IHR AN AUFTRÄGE? WIE WAR DIE ENTWICKLUNG VON FRÜHER ZU HEUTE?

Wir sind ja bisher ein reiner Onlineshop. Das heißt entweder die Leute lernen uns auf Messen kennen oder wir verkaufen unsere Ware online. In Zukunft werden wir unsere Aufträge über Kooperationsnetzwerke bekommen, beziehungsweise haben wir jetzt auch schon Anfragen vorliegen und das läuft tatsächlich über LinkedIn.

WEIL IHR PERSPEKTIVISCH DANN AUF B2B UMSTEIGEN WOLLT?

Ja genau.

BETREIBT IHR DANN SCHON RICHTIGES MARKETING?

Wir waren ja mal zu dritt und als Chris noch dabei war, hat er massiv Online-Marketing betrieben. Derzeit gibt es bei uns im Team kein aktives Online-Marketing. Wir betreuen den Instagram-Kanal, aber es ist nicht wirklich Marketing.

MERKT MAN DAS?

Nein, das ist gerade nicht messbar. Am Ende des Monats hast du mehr Geld, wenn du kein Marketing machst, weil Marketing auf Social Media unfassbar teuer ist. Was wir aber nicht wissen, ist, was die Langzeitfolgen davon sind. Das kann ich schlecht abschätzen.

WIE LEGT IHR PREISE FEST FÜR EURE PRODUKTE?

EK mal 3 + 20% und wenn der Preis, der da rauskommt zu teuer ist, dann überlegen wir uns, ob wir entweder am Produkt sparen oder die Marge verändern müssen.

SPIELT DAS GESCHLECHT BEI DER GRÜNDUNG EINE ROLLE?

Ja voll. Angefangen bei den ganzen Finanzthemen und natürlich auch dem geschuldet, dass wir Frauen sind und dass wir Mode machen. Wir sind dann immer gleich "die zwei Mädels, die Mode machen".

WÜRDEST DU SAGEN, DASS DU ALS FRAU IM GRÜNDUNGSPROZESS DEINE SCHWERPUNKTE ANDERS SETZT ALS DAS EIN MANN TUT?

Jein. Was schon auffällig ist, dass die Mädels tendenziell kritischer mit sich und ihrer Umwelt sind und, dass Männer, die gründen - zumindest die, die ich erlebt habe - gleich erzählen, wie geil sie sind und was sie alles können. Die Mädels erzählen immer als Erstes, was sie nicht so gut können. Wenn sich Startups vorstellen, ist das immer spannend zu sehen: Zum Beispiel drei Jungs gründen und erzählen, wie großartig sie sind und was für Aufträge sie haben. Drei Mädels gründen, machen einen fünf-Minuten-Pitch und erzählen, was ihnen schon Dummes passiert ist.

WAS WAR DIR BEI DEN ENTSCHEIDUNGEN IM GRÜNDUNGSPROZESS BESONDERS WICHTIG?

Dass ich es verantworten kann und dass ich es kapitaltechnisch verkraften kann, ohne dass meine Familie dabei Schaden nimmt. Und dass ich zu dem stehen kann, was ich mache, und zwar zu 100%.

WARUM WÜRDEST DU SAGEN, GIBT ES DEINER MEINUNG NACH SO WENIG GRÜNDERINNEN UND WARUM IST IM STARTUP-FELD DIE GANZE SITUATION NOCHMAL EIN BISSCHEN ANGESPANNTER ALS GENERELL SCHON?

Gründerinnen gibt es wahrscheinlich deutlich mehr Frauen, aber das sind die, die sagen: "Ich habe ein kleines Nebengewerbe und es wird nie groß." Wenn Männer gründen, dann mit dem Ziel, das Ganze groß zu machen. Ich glaube, das ist der größte Unterschied. Viele Frauen gründen nebenbei, weil sie zum Beispiel Kinder haben und nebenbei etwas machen wollen, aber nie diese Größe anstreben und erreichen. Wenn Männer gründen, dann wollen sie ein echter Unternehmer sein. Plakativ gesprochen: Wenn ein Mann gründet, will er in zehn Jahren ein dickes Auto haben. Eine Frau gründet, weil sie eine Leidenschaft für etwas hat. Sie stellt fest, dass sie das ja an ihre Freundinnen schon verkauft hat und damit dann noch ein bisschen Geld macht. Das ist so ganz klassisch, was man wahrnimmt. Dazu kommt dann natürlich - das hört sich immer so ein bisschen altmodisch an, aber so ist es eben - die Mädels bekommen die Kinder. Wann können wir gründen, ohne dass wir alles über den Haufen werfen müssen? Als Frau müsstest du entweder vor den Kindern gründen. Das ist dann zwischen "Ich habe fertig studiert und habe meine erste Stelle" oder nach den Kindern. Da hast du dann ein Haus und zwei kleine Kinder, für die du sorgst. Dann traust du dich nicht mehr zu gründen, weil du eben weißt, was an Kapital dahinter hängt. Bei Männern ist diese Deadline nicht da. Männer können immer gründen. "Überleg doch mal, wenn du gründest und dann doch Kinder haben willst, wie bezahlst du das?" Das wird ein Mann nicht gefragt. Diese alten Rollenbilder sind immer noch vorhanden.

WÄRE FÜR DICH IRGENDWANN MAL EINE FESTANSTELLUNG EINE ALTERNATIVE UND WENN JA UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN?

Nein.

ALSO WENN ES JETZT NICHT FUNKTIONIERT, WÜRDEST DU ES NOCHMAL PROBIEREN?

Also aus meiner Sicht kann es nicht nicht funktionieren. Man muss nur agil am Markt bleiben. Wenn man seine Augen aufmacht und sich das Thema, das wir gerade anpacken, anschaut, dann ist das Schlimmste, was passieren kann, dass uns jemand auf die Schliche kommt oder schneller ist oder kapitalstärker ist.

HAST DU EINE EXIT-STRATEGIE?

Du meinst das Unternehmen zu verkaufen?

ZUM BEISPIEL.

Nein, das ist für uns nicht geplant, weil unser Ziel nicht ist, in fünf Jahren groß zu sein und das Ding zu Geld zu machen. Unser Ziel ist eine tiefgreifende Veränderung und die wird nicht innerhalb von fünf und nicht innerhalb von zehn Jahren passieren. Wenn ich dann irgendwann mit 64 Jahren in Rente gehe, dann wird das ein Thema sein, das Standard ist, und unser Geschäftsfeld wird sich sehr stark verändert haben. Aber das heißt nicht, dass man das Unternehmen nicht weiterhin solide führen kann.

KATJA WAS MACHST DU, WENN DU JETZT BEDINGUNGSLOS UND EINMALIG 50 000€ ERHALTEN WÜRDEST?

Cool, dann kann ich nächstes Jahr ohne Fremdkapital weiterarbeiten und hätte nicht so viele Sorgen, wie wir an Investoren kommen. Investorensuche ist das Anstrengendste, was es gibt.

XI 214

MAGST DU DA NOCHMAL DRAUF EINGEHEN: WIE SEID IHR AN DIE INVESTORENSUCHE RANGEGANGEN UND WARUM IST ES SO SCHWIERIG?

9

Die Investorensuche ist deshalb so schwierig, weil wir erst nächstes Jahr offiziell gründen, aber gleichzeitig nächstes Jahr schon unser Unternehmen entwickeln wollen. Dafür brauchen wir viel Geld, haben aber keine Vorjahreskennzahlen. Wir haben Prognosewerte, die auf - mehr oder minder - Luftschlössern basieren, aber wir haben wenig vorzulegen. Wir können nicht sagen, welche Rendite unser Unternehmen abwirft. Wir haben einfach keine sinnvollen KPls, mit denen jemand, der in uns investiert, rechnen kann. Indem wir eben keine klare Exit Strategie haben und das auch eigentlich nicht anstreben, brauchen wir Business Angels, die eher auf Nachhaltigkeit und Impact aus sind, und da gibt es bisher nur sehr wenige und an die ranzukommen ist schwierig.

ZÄHLT DA EIN NETZWERK, DAS MAN ÜBER BEFREUNDETE FIRMEN STÜCK FÜR STÜCK ERWEITERT?

Ja, voll. Netzwerk ist alles und das ist es auch, wie wir versuchen da ranzugehen. Gerade ist unsere Strategie: Wir streuen. Wir fragen viele Menschen, die relativ großen Impact haben hier in unserer Region, ob wir uns nicht kleinere Summen also mal 30 000, 40 000 oder 50 000€ zur Verfügung stellen. Das tut denen nicht weh und wir haben das Risiko ein bisschen gestreut.

WIE LÄUFT DAS DANN? IST DAS EINFACH EIN DARLEHEN, DAS IRGENDWANN VERZINST ZURÜCKGEZAHLT WIRD ODER KRIEGEN DIE DANN EINE UNTERNEHMENSBETEILIGUNG?

Das ist ein Darlehen, das verzinst zurückgezahlt wird, und das basiert natürlich auf hundert Prozent Vertrauen.

NORMALERWEISE LÄUFT ES ABER AUCH DARAUF HINAUS, DASS SICH DANN EIN STÜCK WEIT AN DEM UNTERNEHMEN BETEILIGT WIRD, ODER?

XIII

Das wollen wir, soweit es irgendwie geht, vermeiden.

GRÜNDE DAFÜR?

Umso mehr Leute mitreden, die keine Passion für das Thema haben, desto schneller wird es ein kapitalstarkes Unternehmen, das dafür ausgelegt ist, schnell zu wachsen und schnell Rendite abzuwerfen. Unser Unternehmen ist aber kein Unternehmen, das schnell Rendite abwerfen wird. Dafür sind unsere Spielräume, unsere Margen viel zu klein und unser Unternehmen wird nicht eines sein, was du mit fünf bis zehn Jahren superstark verkaufen kannst. Das wird nicht funktionieren mit dem Geschäftsmodell, das wir haben. Dann müsstest du das Geschäftsmodell so ändern, dass du eine kleine Goldgrube daraus machst, im Sinne von "schnell viel Geld damit verdienen".

KANNST DU DA GRUNDSÄTZLICH EIN UMDENKEN SEHEN ODER IST DAS EHER EINE SELTENHEIT?

Es ist eher die Seltenheit. Wenn du so gründest, dann musst du einen langen Atem haben, weil du viel langsamer an Investoren kommst, weil du viel mehr Kapital verschlingst, bevor du dich selber trägst und weil du damit auch ein enormes Risiko auf dich nimmst. Gerade wenn du in dem Bereich bist, wo du etwas beschaffen musst. Wenn du zum Beispiel Online-Coachings anbietest, dann brauchst du kaum Kapital und kannst schnell skalieren. Deine einzigen Investitionen sind PC und Arbeitskraft. Sobald du aber Produkte machst, für deren Herstellung ein ordentlicher Invest nötig ist, hört die Freundschaft und das Social Business auf. Ich sag mal so: Nicht umsonst hat Patagonia sich erst jetzt als gemeinnützig verkauft. Die mussten auch erstmal groß werden, damit sie sich das leisten können.

HAST DU EINEN BUSINESSPLAN?

Ja klar, ohne den geht nichts. Ich würde nicht sagen, dass er perfekt ist. Ein Business Plan wird auch nie perfekt. Er zwingt dich aber dazu, dir die Tatsachen anzuschauen. Oftmals merkt man erst, wenn man den Business Plan schreibt, wie verzwickt es ist, dass man liquide bleibt. Das ist einfach eine große Hürde in den ersten paar Jahren, dass du irgendwoher Geld beschaffen musst, und zwar dann, wenn du grad eine Rechnung bezahlen musst und nicht irgendwann.

217

216 XIV

ANHANG 9 ANHANG

ALSO IST DER BUSINESS PLAN BEI EUCH SCHON RELEVANT GEWESEN?

9

Ja voll. Der muss nicht hübsch sein, sondern man muss sich einfach mal Gedanken über ein paar Punkte machen. Dass man sich mal tiefergehend mit Kennzahlen beschäftigt hat.

DAS IST SPANNEND, WEIL DA GEHEN DIE MEINUNGEN JA AUCH RECHT WEIT AUSEINANDER. OFT HEISST ES, AM ANFANG SCHREIBT MAN SICH DEN BUSINESS PLAN, DAMIT MAN MIT DER BANK REDEN KANN, WEIL OHNE DEN BUSINESSPLAN LASSEN DIE HALT ÜBERHAUPT NICHT MIT SICH SPRECHEN. GERADE IN DER KREATIVBRANCHE FUNKTIONIERT DAS DANN JA ABER GAR NICHT, WEIL DIE LEISTUNG DER KREATIVE OUTPUT IST UND DEN KANN MAN IN DEM BUSINESS PLAN GAR NICHT FASSEN. JE NACHDEM IN WELCHER BRANCHE DU BIST, IST DAS JA SCHON PROBLEMATISCH.

Genau, aber du hast dir schon mal Gedanken darüber gemacht. Deswegen sage ich auch, der Plan muss nicht druckbar sein, aber du hast dir mal Gedanken darüber gemacht, wie du von Januar bis Dezember deine Auftragseingänge hast und wann du für was Geld hast. Als Tool, als Gedankenstütze.

GLAUBST DU, DASS DEIN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER HINTERGRUND DIR DA EINE HILFE WAR? GERADE FÜR DEN BUSINESS PLAN? GEHST DU DIE DINGE ANDERS AN ALS JEMAND, DER DIESEN BWL-HINTERGRUND NICHT HAT?

Da gibt es wenig drum rumzureden: Wer es nicht hat, der muss es sich aneignen. Ich habe das Glück, dass eine sehr gute Bekannte von mir Steuerberaterin, Buchhalterin und Wirtschaftsprüferin ist. Wer nicht weiß, wie man Spannen ausrechnet, ist aufgeschmissen. Oder Flächenumsätze. Wie kalkuliere ich das? Was muss ich alles auf die Kalkulation draufpacken? Wie schaut das mit der Liquidität aus? Was muss ich an Versicherungen bezahlen? Wen muss ich ansprechen? Was ist Umsatzsteuer? Was ist Vorsteuer? Da muss man sich mit beschäftigen. Das sind so viele kleine Fallstricke, über die man fällt, und das ist, was ich vorhin gemeint hatte mit in Deutschland kannst du nicht gründen und fängst direkt an. In Deutschland gründest du und dann musst du zum Steuerberater und Rechtsanwalt und der erzählt dir, was du alles brauchst. Das ist Gründen in Deutschland. Anders funktioniert es nicht. Nicht, wenn am Jahresende etwas dabei rumkommen soll.

XV

218 **XVI** 219

9

GRÜNDEN FÜR DIE IDEE ODER GRÜNDEN, UM ZU GRÜNDEN?

Gründen für die Idee.

BEIM POMMES ESSEN: KETCHUP UND MAYO AUF DIE POMMES KREUZ UND QUER DRÜBER MACHEN ODER DANEBEN?

Nebendran.

ALLEINE ODER IM TEAM?

Im Team.

KONTROLLE ODER OFFENE FEHLERKULTUR?

...Offene Fehlerkultur.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN ODER ALL IN?

Mhm.. nebenberuflich.

ACHTSAMKEIT ODER VOLLGAS?

Achtsamkeit.

WER BIST DU? WAS HAST DU GEGRÜNDET UND WAS MACHT DEIN UNTERNEHMEN?

Mein Name ist Marco Giacomo, ich bin 35 Jahre alt. Bin vom Hintergrund Designer, oder das, was man mittlerweile Service Designer nennt und Experte in agilen Methoden, unter anderem Design Thinking. Ich habe vor zwei Jahren mein Büro schließen müssen. Das war dann zum Ende des fünften Jahres und ich hatte mit diversen Kolleg innen ein Büro für Innovationsberatung. Fokussiert haben wir uns darauf, Unternehmen bei der Ideengenerierung zu unterstützen. In den meisten Fällen Nutzerzentrierte Ideen, neue Ideen, neue Zielgruppen haben wir mit ihnen erarbeitet und das war so der Kern unserer Agentur. Aber eben auch die Befähigung, also Seminare in der Erwachsenenbildung, zu den verschiedenen Methoden, Kompetenzen, die einerseits sehr aktuell waren und auf der anderen Seite aber auch sehr stark in unsere Dienstleistungs-Fähigkeiten oder Angebote hineingeflossen sind, wie Design Thinking, LEGO Serious Play und verwandte Themen. Aktuell bin ich als akademischer Mitarbeiter, als Innovationsexperte und Gründungscoach an der Hochschule für Technik in Stuttgart und da sehr stark in der Lehre, aber eben auch im direkten Coaching mit unseren Startup Teams, die wir aufbauen oder versuchen mal herauszusieben. Wir bauen hier in der Hochschule ein, wie man so schön sagt, ein aktives und gesundes Gründungs-Milieu auf.

IHR HABT DAS BÜRO SCHLIESSEN MÜSSEN. WIE KAM ES DAZU?

Die Faktoren sind unterschiedlich und ich glaube, würde man meine Mitgründerin nochmal dazu befragen, würde man da vielleicht auch noch mal eine andere Perspektive sehen. Ganz konkret - ich glaube, wenn man Millionen scheffelt, dann ist es schwer, ein Unternehmen zu schließen. Das ist natürlich für den Zeitpunkt auch eine finanzielle Frage, wo man gesagt hat, "Wie ist der aktuelle Stand?" und vor allem "Was ist der Status quo und wie ist die Situation in der näheren Zukunft?". Die nähere Zukunft war eben der Ausbruch der Pandemie 2020 und dann war das für uns relativ schnell geklärt, weil wir in einem Bereich tätig waren, der in vielen Fällen in Unternehmen dann doch für den ersten Moment einer Krise, in einer nervösen Situation, entbehrlich sein kann. Neue Geschäfte, neue Wege gehen, Dinge ausprobieren, sind dann doch in vielen Unternehmen Dinge, die man sich nicht nur leisten muss, sondern meistens leisten will oder kann. Und dann war noch ein Faktor, dass wir sehr stark auf die persönliche Zusammenarbeit gesetzt haben. Unsere Beratungstätigkeit haben wir persönlich abgehalten, aber auch die Tatsache, wie wir unsere Innovationsprojekte durchgeführt haben und zwar eben mit dem großen Teil an Partizipation der Wissensträger in dem Unternehmen und meistens in Workshop Formaten. Das ist halt in zwei Wochen abgebrochen. Ich kann mich erinnern, am Freitag hat meine Frau schon gesagt, lassen wir die Kinder mal zu Hause und bringen sie nicht in der KiTa. Montag war Pandemieausbruch und in der Woche ist uns der ganze Jahresumsatz abgestürzt, weil viele Kunden dann

gesagt haben "wir verschieben es" oder "wir brechen ab" oder "wir wollen das doch nicht mehr machen". Und das war's mit unseren Umsätzen, die im fünften Jahr sehr gut waren. Es gibt Theorien, dass Agenturen immer so zwischen dem vierten und sechsten Jahr auf diesen berühmten grünen Zweig kommen. Und so wäre es bei uns auch gewesen, doch es war dann halt sehr humorlos, weil es sich sehr schnell geklärt hatte. Dann stellte sich die Frage, gehen wir jetzt das Risiko ein und versuchen es zu digitalisieren oder eben nicht. Und da war der ausschlaggebende Grund, dass wir gesagt haben, wir sind nicht der Überzeugung, dass die Qualität, die wir liefern können, wollen und geliefert haben, im digitalen Raum möglich gewesen wäre. Wir hatten auch nicht die Vorstellung, dass wir zu zweit zu der Zeit die Kapazitäten gehabt hätten, gegen andere Agenturen anzukämpfen, die für den Moment zu 10, zu 20, zu 30 daran gearbeitet haben, digitale Formate für sich neu zu erfinden. Außerdem stecken hinter einem Gründer oder einer Gründerin auch eine Person, die noch mehrere Rollen inne hat, außer der beruflichen und danach entscheidet man auch. Für meinen Teil war das halt so, ich hab eben noch eine Familie und da muss man dann Entscheidungen treffen, die dann auch andere Parameter haben und nicht nur strategische.

9

WAR DAS RÜCKBLICKEND FÜR DICH DIE RICHTIGE ENTSCHEIDUNG ODER BEREUST DU, ES NICHT VERSUCHT ZU HABEN?

In der Tat beschäftigt mich das Thema dann doch noch aus verschiedenen Gründen. Das ist jetzt mittlerweile mehr als zwei Jahre her. Ich glaube eher nicht, dass es die falsche Entscheidung war. Ich glaube, die Entscheidung war irgendwie richtig und am Ende war es auch eine Bauchentscheidung und da bin ich persönlich nie nachtragend. Es war aber auch so, dass zu der Zeit es verschiedene Diskussionen gab, wie lange das mit Corona geht. Ich persönlich, aber auch meine damalige Kollegin, waren eher der Meinung, dass es so schnell nicht geklärt ist. Das hört sich jetzt im Nachhinein ein bisschen so an, als hätten wir es gewusst, aber wir haben nicht zu denen gehört, die gesagt haben, das ist jetzt für vier Monate aktuell. Viele hatten diese Einschätzung, dass danach die Welt wieder normal läuft - wir hatten da irgendwie vielleicht auch Angst und dann im Umkehrschluss dann auch noch recht und deswegen ist die Entscheidung für den Moment in Ordnung gewesen. Jetzt geht es eher darum zu überlegen, ob man das, was man erreicht hat, wieder aufnimmt und weiter verfolgt und wenn ja wie. Das ist dann eine grundsätzliche Frage.

HATTET IHR MITARBEITENDE ODER WART IHR ZU ZWEIT?

Wir waren zu zweit und haben mit Freelancern gearbeitet. Mitarbeiter hatten wir noch nicht.

HABT IHR EUCH ALS STARTUP BEZEICHNET?

Nein.

WIE HABT IHR EUCH DAMALS VORGESTELLT?

Eher so in Richtung Agentur, wobei wir den Agenturbegriff eigentlich nicht mochten. Wir haben versucht, den Begriff neu zu interpretieren, aber wenn man ehrlich ist, meint man dann doch mit einem Kreativ- oder Innovationsbüro eine Agentur. Trotzdem haben wir intuitiv den Begriff "Agentur" negativ konnotiert und deswegen haben wir ihn vermieden. Ein Startup waren wir deswegen nicht, weil wir das Gefühl hatten, dass Startups ein anderes Ziel verfolgen. Meistens geht es da dann schon eher darum, eine schnellstmögliche Skalierung zu erreichen. Wir haben uns als Unternehmer und Unternehmerinnen gesehen anstatt als Gründer eines Startups. Für uns war es dann doch eher eine Existenzgründung. Natürlich fanden wir, dass wir mit unserem strategischen Designbüro, in dieser kleinen Nische, trotzdem neuartig waren, aber es war jetzt nicht vergleichbar mit einem konkreten Produkt für den Endconsumer Markt. Das ist ja auch etwas, was zu einem Startup dazugehört. Außerdem war der Optimismus nicht da. So ein potenzielles Wachstum ins Unendliche war nicht abzusehen. Im Gegenteil. Das war für unser Geschäftsmodell eigentlich gar nicht vorgesehen.

IHR HABT ABER SCHON WERT AUF DIE BEGRIFFLICHKEIT GELEGT WIE IHR WAHRGENOMMEN WERDET?

Genau! Auf der einen Seite, weil wir Designer_Innen von einem bestimmten Schlag sind und da dann doch manchmal zu verkopft drangehen und auf der anderen Seite dann schon "wie wollen wir wahrgenommen werden".

DEINE KRITIK AN DER START-UP KULTUR?

Man muss das, glaube ich, trennen von der Kritik an der Startup Szene, würde ich mal sagen. Die Startup Kultur ist ja etwas, was man versucht, in verschiedenen geographischen Bereichen aufzubauen. Das ist natürlich das, was auch Stuttgart versucht oder Baden-Württemberg. Es ist ja immer die Rede vom Silicon Valley oder Israel oder auch München, Berlin - die haben eine hohe Dichte an an Gründungen und da viel Infrastruktur und dann entsteht dadurch halt auch sowas wie eine Szene. Und in dieser Szene würde ich jetzt mal die Kultur verorten. Meine persönliche Kritik an der Kultur ist, dass oftmals ein verzerrtes Bild beworben wird - ein Bild, das ich nicht gut finde. Ein Beispiel: Ich kann mich erinnern, da war ich in Pforzheim eine Zeit lang auch als Gründer-Coach und da hab ich mal einen gefragt, der da grad ein Startup aufgebaut hat, was er so am Wochenende macht - vielleicht mit der Freundin was oder so. Und die Antwort war: "Nee, ich bin Gründer. Ich hab keine Zeit für eine Freundin. Ich muss 24/7 schuften." Das ist, finde ich, ein gutes Beispiel dafür, was für ein Bild gezeichnet wird, was man dann leisten muss. Ich glaube schon, dass Selbständigkeiten und Gründungen enorm viel Kapazität von einem brauchen.

Auch enorm viel Aufopferung, glaube ich - das muss man schon sagen. Unterm Strich aber dieses Bild von sich zu zeichnen als jemand, der sich komplett aufopfern muss, alles geben muss und eigentlich schon über den Burnout hinaus arbeitet. Dass dieses Thema Burnout, Burnout Prävention in der Szene überhaupt nicht zur Sprache kommt, finde ich schon einen großen Kritikpunkt an dem Thema. Und dann finde ich, dass Startups in vielen Fällen dann doch viel mit Gewinnmaximierung zu tun haben. Das finde ich jetzt per se nicht schlecht. Das ist aber nicht das, was mich jetzt persönlich interessiert. Ich finde Geld erstmal nicht negativ. Geld verdienen auch nicht. Man kann viel Gutes nur dann machen, wenn man Geld generiert hat. Man kann den Urwald am besten retten, wenn man Geld hat, und man kauft ihn einfach. Das ganze Geld Thema hat mich aber nie so richtig interessiert und bis heute bin ich persönlich nicht so angetan davon.

WIE IST DEIN AUSTAUSCH IN DER GRÜNDER-SZENE?

So Mittel. Und zwar weil ich es mache, weil ich es machen muss - es aber nicht zu meinen persönlichen Stärken gehört. Ich hab keinen natürlichen Drang oder ein authentisches Interesse an so Netzwerkveranstaltungen. Es hat eher über den beruflichen Kontext angefangen, denn ich muss mich auskennen und mich dadurch eben auch gut vernetzen, um einen Überblick zu haben. Ich sehe an diversen Kollegen, dass die das viel besser machen. Man merkt, die haben persönlich einen anderen Zugang. Daher bin ich jetzt nicht die Kontaktmaschine, wie beispielsweise einige meiner Kolleg innen. Aber da bessere ich mich und ich bin mir auch sicher, dass es halt Sinn macht. In der Startup Szene, um noch was Positives zu sagen, leben natürlich auch schon viele von der gegenseitigen Hilfe. Man kann schon sagen, dass es wenig Ellenbogen gibt, habe ich das Gefühl. Sondern es ist dann schon eine Art Community, wenn ich jetzt von Stuttgart sprechen darf, wo es sich schon lohnt, da präsent zu sein, da kooperativ zu denken, sich auszutauschen und dann hat das auch viele Vorteile. Selbst wenn man es authentisch emotional nicht wirklich mag und sagt, das ist nicht meine Art immer mit jedem über das zu reden, was ich kann, was ich gerade mache - so geht es mir nämlich - ist es trotzdem strategisch sehr sinnvoll, weil dann positive Dinge entstehen. Das ist schon die eindeutige Beobachtung, die wir die wir hier an der Hochschule machen, die wir auch an den Ergebnissen sehen, denn die Zufälle, die dort entstehen, sind dann schon immer sehr positiv.

WIE OFFEN WIRD DORT MIT ERFAHRUNGEN UMGEGANGEN? SPRECHT IHR AUCH ÜBER MISSERFOLGE?

Auf der einen Seite gibt es seit ein paar Jahren so Formate wie FuckUp Nights. Da wird versucht, die amerikanische Fehlerkultur zu etablieren, damit zu kokettieren oder auch von den Fehlern anderer zu lernen. Auf der anderen Seite kollidiert das meiner Meinung nach immer mit dieser deutschen Haltung, Fehler und Wiederholungen immer als was Negatives anzusehen. Das merke ich natürlich auch in anderen Bereichen. Beispielsweise im agilen Coaching sind Fehler und Wiederholungen im Wort "Iterationen" Hauptbestandteil. Es ist nicht nur etwas, was man irgendwie akzeptiert - oder etwas, was man gut umsetzen soll, wenn es eintrifft, sondern Iterationen sind (wie im Design Thinking beispielsweise) ein klarer Bestandteil vom Arbeitsprozess, bei dem ich sage, ich muss Schleifen der Verbesserung gehen. Ich denke, dass innerhalb der Startup Szene, das dann doch übernommen wird. Man redet daher auch manchmal von Pivots. Also zum Beispiel in dem Moment, wo eine Firma oder ein Startup sagt, "Wir sind jetzt an einem Punkt, wo wir merken, hier geht es nicht weiter, wir gehen in eine andere Richtung, das haben wir erkannt und machen daraus eine Tugend." Man merkt schon, dass Scheitern im Bereich der Startups, des Coachings. der Methodiken und Strategien jetzt nicht mehr so verschrien ist, wie außerhalb des Startup Bereichs im beruflichen Kontext.

WIE GEHST DU MIT FEHLERN UM?

Wenn ich persönlich Fehler mache, dann ist mir das erstmal irgendwie egal. Ich hab kein Schamgefühl, wenn ich einen Fehler gemacht hab. Da geh ich auch offen mit um. Schwerer fällt es mir, wenn ich Entscheidungen alleine treffen muss, und mich frage, ob ich sie richtig fälle. Mir fällt es schwer, den Schritt zum Fehler zu gehen. Wenn ein Fehler passiert ist, ist mir das egal und ich lern draus und mach dann noch was Anderes. Ich brauche dann auch sehr lange dafür, eine Entscheidung zu treffen, die sich im Nachhinein als Fehler herausstellen könnte. Also ich denke schon, dass es manchmal auch die Angst davor ist, einen Fehler zu machen. Aber so genau kann ich es nicht sagen. Generell finde ich Fehler eher positiv als negativ. Und aus der anderen Perspektive, bin ich der Überzeugung, dass ich in diesem Bereich schon über die persönliche Größe verfüge, dass wenn jemand einen Fehler macht, es diesem Jemand nicht persönlich negativ auslege. Natürlich ist es blöd, wenn man von den Fehlern anderer betroffen ist, doch dann muss man halt eher gucken, dass man es wieder gerade biegt, und solange da die Offenheit da ist, bin ich auch nicht sauer.

224 VI 225

ANHANG 9

WORAN MISST DU ERFOLG?

Ich messe Erfolg an einer Wiederholbarkeit. Also wenn positive Dinge wiederholt passieren und nicht als Lucky Punch gelten können. Und dann eben auch, dass man für die Zukunft handlungsfähig bleibt. Mir fällt es schwer zu unterscheiden, ob Erfolg ein Moment oder eine Phase ist. Aber eigentlich sehe ich Erfolg als eine positive Phase, die man sich erarbeitet hat und die noch in die Zukunft wirkt. Das ist für mich Erfolg in geschäftlicher Hinsicht - aber das hat mit mir als Privatperson erstmal nichts zu tun.

9

GEHT EIN PRIVATER ERFOLG UND EIN GESCHÄFTLICHER ERFOLG HAND IN HAND?

Leider ja. Ich hab aber mit der Zeit gelernt, dass ich mein privates Glück nicht davon abhängig machen darf, wie es beruflich läuft. Macht man es doch, läuft man meiner Meinung nach Gefahr, in einen Burnout zu geraten und dann kannst du dir von deinem beruflichen Erfolg auch nichts mehr kaufen. Umgekehrt bin ich jetzt Vater von zwei kleinen Kindern und, was beruflich läuft, ist mir seitdem egal. Die Kinder sind jetzt klein und ich will um 17:00 abends zu Hause sein. Mit der Zeit relativiert sich das alles ein bisschen. Wobei ich natürlich auch weiß, dass der Beruf für uns Menschen einen großen Teil der Identifikation ausmacht. Es hat einen enormen Stellenwert, weil es ja auch viel Zeit im Leben einnimmt und uns die Möglichkeit bietet, uns selbst zu verwirklichen. Ich glaube, es wäre Iohnenswert, das sage ich auch in meinen Coachings immer, zu hinterfragen, welche Rolle ich eigentlich in meinem Vorhaben spiele. Ist es überhaupt möglich, den Erfolg der Agentur mit meinem Erfolg als Mensch gleichzusetzen. Das sehe ich mittlerweile sehr differenziert.

WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH WERTSCHÄTZUNG?

VII

Ich hab zwei wunde Punkte. Wenn ich das Gefühl habe, ich werde unfair behandelt, und wenn ich keine Wertschätzung erhalte. Da tue ich mich sehr schwer. Das merk ich privat oder auch im beruflichen Kontext. Es zeigt sich aber auch im Positiven. Mir macht es mittlerweile mehr Spaß, in Workshops zu arbeiten, weil ich da schnelles Feedback von den Menschen kriege und, wenn etwas Positives entsteht, ich das auch wahrnehme. Anstatt wenn ich in meinem Kämmerchen sitze und über Wochen, Monate irgendwas gestalte, das quasi nach außen gebe und den direkten Bezug nicht kriege. Ich glaube, dass Wertschätzung in jeder menschlichen Interaktion ein grundlegender Parameter sein sollte.

WAS ZEICHNET FÜR DICH EINE GUTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT AUS?

ANHANG

Aus meiner Erfahrung würde ich sagen, dass eine gute Führungspersönlichkeit den Spagat zwischen dem wirtschaftlich erforderlichen und dem fairen Umgang mit Menschen schaffen muss. Machtausübung finde ich persönlich immer sehr fraglich, damit kann ich auch gar nicht umgehen. Eine gute Führungspersönlichkeit ist sehr beschäftigt und muss trotzdem die Führung von Personen als Fähigkeit sehen, die man verbessern kann, und infolge dessen auch stetig an sich arbeiten. Gerade Führungspersönlichkeiten, die durch ihre fachliche Kompetenz irgendwann in Personalverantwortung geraten, finde ich oft fragwürdig. Und ganz grundsätzlich fällt es mir leichter, mich führen zu lassen, wenn jemand authentisch weiß, was er tut und auch was kann.

WÜRDEST DU SAGEN, DASS MENSCHEN AUF SO EINE POSITION VORBEREITET WERDEN MÜSSEN?

Ja, definitiv und sehr ausgiebig.

GELINGT ES DIR, DEINE ANSPRÜCHE AN EINE GUTE FÜHRUNGS-POSITION AUF DEINE PROJEKTE ANZUWENDEN?

Mein Ansatz in unseren Workshops oder auch im Coaching ist, dass ich versuche, Vertrauen aufzubauen. Mich da als Fachexperte hinzustellen und alles besser zu wissen, wäre meiner Meinung nach total kontraproduktiv. Ich hab zwar ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, bezüglich dem, was ich kann, trotzdem geht es ja um die Person, die mir gegenüber sitzt. Meine Aufgabe ist es, auf die Menschen einzugehen und ihnen das Wissen zu vermitteln. Und das versuche ich eben mit einer ganz offenen und authentischen Art, in meiner Sprache und in den Inhalten, die ich wiedergebe, zu leisten. In gewisser Weise öffne ich mich, mache mich ein Stück weit verletzlich und versuche, eine Augenhöhe herzustellen. Würde ich jetzt ein Team von zehn Personen führen, würde ich es ähnlich angehen.

226 VIII 227

WIE STEHST DU ZU DEINER EIGENEN ARBEIT? (GRUNDSÄTZLICH KRITISCH/ REALISTISCH/ STOLZ..)

9

Das, was ich mache, ist aus meiner Perspektive immer irgendwie nicht genug. Wie gesagt, ich glaube schon, dass ich ein ausgebildetes Selbstbewusstsein bezüglich meiner Arbeit habe, aber in dieser Sparte dann doch irgendwie nicht. Ich hab da keine breite Brust und weiß auch, dass es einen Punkt ist, an dem ich arbeiten muss. Einfach weil ich gemerkt hab, sonst nehmen die anderen Personen dir die Butter vom Brot. Es geht mir nicht darum zu sagen, dass ich wie die anderen handeln muss und dass der, der am lautesten schreit, für mich ein Vorbild ist. Aber zu wenig von dem ist auch nicht gut. Beispielsweise gibt es Personen in meinem erweiterten beruflichen Umfeld, die überhaupt nicht wissen, was ich eigentlich gemacht habe. Da war ich einfach zu wenig sichtbar in der Vergangenheit. Deswegen mag ich auch so Startup Veranstaltungen nicht, weil ich da keine Lust auf das "Rumgegockel" hab. Man muss da ein gesundes Mittelmaß finden. Aber der Ursprung ist bei mir schon, dass ich mit meiner eigenen Arbeit nie zufrieden bin. Ich hatte jetzt am Freitag einen Workshop, wo ich ein bestimmtes Thema gelehrt hab. Dieses Thema hab ich inzwischen bestimmt schon über hundert Mal gelehrt. Ich geh da raus und denk mir - dieses und jenes war nicht gut, das könntest du beim nächsten Mal besser machen.

IST DAS EIN SPEZIALFALL VOM KREATIVBEREICH?

Ich glaube, es gibt diese zwei Typen. Die einen, die, wie ich, mit der eigenen Arbeit hadern, und die anderen, die das besser machen. Die mit vollem Selbstbewusstsein sagen "Guck mal, das hab ich gemacht! Schaut her Welt! Ich habe ein Geschenk für euch!" – egal, was es ist. Im Design ist die Herausforderung, dass wir schon wissen, dass es richtig und falsch gibt. Es gibt aber mehrere richtige Antworten. Es ist nicht wie in anderen Bereichen, wo alles schwarz oder weiß ist. Wir können in unseren Ausarbeitungen in verschiedenen Weisen auf die Fragestellung antworten. Und da dann an den Punkt zu kommen, an dem man die eigene Arbeit als fertig ansieht, das ist die große Herausforderung. Es gibt welche, die haben damit einen gesünderen Umgang, und es gibt welche, die haben damit einen intensiveren und negativeren Umgang. Manche treibt das an und manche lassen sich davon auch blockieren.

228

IX

HAST DU EINEN PURPOSE?

Noch nicht.

HAST DU BERUFLICHE VORBILDER?

Nicht mehr. Ich wollte früher ins Editorial Design und da gab es einige Designer, die ich sehr gut fand. Mario Lombardo war beispielsweise so ein Vorbild. Früher habe ich auch mal die eine oder andere Biografie gelesen und wusste dann auch nicht so recht, was ich damit anfangen sollte. Einfach weil deren Realitäten so unterschiedlich im Vergleich zu meiner waren. Einerseits suche ich bei Vorbildern nach Gemeinsamkeiten, die ich brauche, um mich überhaupt mit ihnen identifizieren zu können, andererseits suche ich nach Unterschieden, um aus deren Erfahrungen zu lernen. Deswegen ist das für mich auch immer ein wenig irreführend. Aktuell habe ich kein Vorbild mehr, weil auch noch nicht so ganz klar ist, wo es genau bei mir hingeht. Und wenn es Personen sind, die mit meinen Zielen zu tun haben, dann haben sie höchstens Vorbildcharakter. Also ich wäre wohl gerne eines Tages Professor - da sind dann natürlich Professoren, an denen ich mich orientiere. Das ist dann aber nicht so stark, wie es das Wort "Vorbild" meint.

IST DAS VIELLEICHT DER GRUND, WESHALB DU AKTUELL FÜR DICH NOCH KEINEN PURPOSE DEFINIEREN KANNST?

Purpose war für mich nie so ein Thema. Der Purpose kam jetzt erst als Thema auf, als ich gemerkt hab - ich bin jetzt Anfang 30, hab studiert, hab Master gemacht, hab Agenturerfahrung, hab zwei Kinder, eine fantastische Frau, hab ein Haus.. was jetzt? Was sind die nächsten Schritte? Ich finde, sich fragen zu dürfen "Was ist mein Purpose", ist dann doch auch Luxus. Das ist ein Privileg, sich überlegen zu dürfen, wie ich mein Leben gestalten möchte. Da befinde ich mich grad. Das macht es aber auch nicht unbedingt einfacher, nochmal die Wahl zu haben.

MÖCHTEST DU EIN VORBILD FÜR ANDERE SEIN?

Schon eher, ja. Ich versuche schon ein Vorbild zu sein. Privat, also wie ich mich in der Vaterrolle sehe, ist ein großes Thema. Ich hab da mal was gelesen, was die beste Form der Erziehung sei, und da stand "Liebe und Vorbild". Ich finde das hört sich erstmal trivial an, aber das findet man in ganz vielen Bereichen. Ich finde das sogar in meiner Arbeit wieder. Als Professor bzw. Dozent muss man den Begriff "Liebe" ein bisschen anders verstehen, aber es ist natürlich der authentische, wertschätzende Umgang, der für die Liebe stehen würde. Im beruflichen Kontext aber auch Vorbild, dass ich von meinen Studierenden beispielsweise nichts verlangen würde, was ich nicht auch gemacht hab. Wo ich nicht wirklich weiß, das ist jetzt irgendwie wichtig. Und dann finde ich schon, dass mein Verhalten, mein Auftreten und mein Umgang mit Menschen vielleicht andere dazu inspiriert zu sagen "okay, der macht das gut", das wäre natürlich schön. Das finde ich erstrebenswert.

229

X

WER ODER WAS HAT DICH ZUR GRÜNDUNG MOTIVIERT?

Ich glaube, dass die Selbstständigkeit für mich als angehender Designer immer ein Thema war. Irgendwie ist das für mich ein logischer Schritt in diesem Drang nach Selbstverwirklichung. Für mich hat das immer irgendwie dazu gehört. Von daher war die Idee jetzt erstmal gar nicht so absurd, wie es beispielsweise in anderen Berufsfeldern wie Vermessung oder so sein könnte. Der springende Punkt war dann aber, dass drei Kommilitonen und ich nach dem MACD gemerkt haben, dass dieses Berufsbild, das dort ausgebildet worden ist, so neu war, dass es dafür noch keine Jobs gab. Ich kann mich gut erinnern, an einen Job von Daimler. Da waren Leute gefragt, die man heutzutage Service Designer nennen würde. Die die Fähigkeit mitbringen, Workshops durchzuführen, Nutzerzentrierung etc - also komplett das, was wir mitbringen, und dann stand weit unten aber, dass ein technischer Hintergrund Voraussetzung war. Tja. Wir wussten aber auch, dass wir nicht in die Agenturwelt zurück wollten, und dann ging es halt darum, wie wir uns unserem Job selber backen. Das war eigentlich authentisch und ehrlich gesagt die Ursprungsidee, zu sagen, wir eröffnen jetzt ein Büro für Innovationsberatung. Also ein bisschen auch aus der Not heraus.

9

FINDEST DU, DASS DIE GRÜNDERMENTALITÄT IN DEUTSCHLAND STÄR-KER GEFÖRDERT WERDEN SOLLTE?

Ja. Also denke ich schon. Aber ich kann nicht beurteilen, inwieweit das schon geschieht oder nicht. Ich mache schon die Beobachtung, dass sich in den letzten fünf bis zehn Jahren schon einiges getan hat. Ob das jetzt in der Breite der Gesellschaft angekommen ist, das mag ich jetzt mal noch zu bezweifeln. Ich glaube, dass beim Thema Gründung nach wie vor das Risiko gesehen wird und dass deswegen beim Otto Normalverbraucher die Haltung zum Gründen eher negativ als neutral oder sogar positiv ist.

HAST DU EINEN KONKRETEN LÖSUNGSANSATZ UM DIESE SITUATION IN DEN GRIFF ZU KRIEGEN?

Also ich beobachte schon, dass in vielen Schulen da jetzt auch Kurse angeboten werden, die dann Design Thinking machen oder vom Konzept zum Geschäftsmodell, in der siebten und achten Klasse. Da gibt es Design Thinking for Kids oder Startup BW. Da passiert schon viel. Ich würde eher an den bürokratischen Hürden ansetzen. Also wie krieg ich das mit der Finanzierung hin, wie ist das steuerrechtlich. Sowas müsste man für Gründer_innen geringer halten. Ich glaube, das ist das größere Hindernis.

XI—

WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH EINE FAMILIÄRE RÜCKENDECKUNG ODER RÜCKENDECKUNG DURCH EIN SOZIALES UMFELD?

Ohne geht nicht. Das ist eigentlich fundamental, dass ab dem Moment, in dem ich im Privaten eine Form der Beziehung eingehe, ich nichts Überdurchschnittliches mehr leisten kann, ohne das Verständnis und die Rückendeckung zu haben.

MERKST DU DA EINEN UNTERSCHIED ZWISCHEN DER SELBST-STÄNDIGKEIT UND DER FESTANSTELLUNG?

Ja. Einfach aus dem Grund, weil ich als Ehemann und Vater viel präsenter bin. Da schätze ich mich aktuell auch sehr glücklich und das wird auch sehr positiv wahrgenommen. Fakt ist, egal ob jetzt in einer Selbstständigkeit oder in einem intensiven Agenturjob, wie lange kann man das aushalten, wenn man 60 Stunden arbeitet. Man kommt nach Feierabend nach Hause, bringt Probleme mit, ist gereizt, ist übermüdet. Das hat riesige Auswirkungen auf einen selbst und auf das Umfeld. Speziell in der Gründung kommt noch ein Spezialfall hinzu. Der Faktor Unsicherheit, der bei der Gründung immer eine Rolle spielt, muss vom Partner oder der Partnerin mit getragen werden. Das muss man aushalten. Das kann dann für den Moment auch gut sein, doch das wird langfristig ein Thema bleiben und, wenn man sich da nicht einig ist, wird man auf lange Sicht ein ziemliches Problem bekommen. Besonders in den ersten Jahren, in denen man überdurchschnittlich viel rein gibt und vielleicht nicht unbedingt sehr viel zurückbekommt.

WIE SIND DEINE ERFAHRUNGEN MIT GELDGEBERN, BANKEN, STAATL. FÖRDERMITTELN, GRÜNDUNGSFÖRDERUNGEN ETC.?

Wir waren überhaupt nicht förderungswürdig. Wir hatten uns am Anfang ein bisschen darüber informiert. Aber wir waren uns auch alle einig, dass sich das irgendwie blöd anfühlt. Wir brauchten es nicht, das war nicht der richtige Weg. Wir wollen das nicht. Wir haben uns aber trotzdem informiert und die Mischung aus Kreative und Berater ist glaube ich die schlimmste Kombination, die man sich vorstellen kann. Da kriegt man nirgends auch nur einen Euro. Wir haben es dann halt am Anfang für uns so taktiert, dass wir gesagt haben, wir wollen das eher langsamer machen. Das gab oft auch mit Professoren Diskussionen, dass sie davon nichts hielten, aber wir haben anfangs ganz bewusst gesagt, wir haben Teilzeitjobs - 50%. Das hat uns die Sicherheit gegeben, dass wir Miete und alles Wichtige zahlen konnten und uns keiner verhungert. Und so haben wir uns dann Stück für Stück da rausmanövriert.

230 XII 231

WIE TRIFFST DU FINANZIELLE ENTSCHEIDUNGEN/ WIE HABT IHR FINANZIELLE ENTSCHEIDUNGEN GETROFFEN?

9

Finanzielle Entscheidungen waren immer Teamentscheidungen. Manchmal ging es schnell und manchmal musste man Schwerpunkte setzen. Wichtig ist eben, dass man diese Schwerpunkte früh genug setzt und nicht erst dann, wenn man unterschiedlicher Meinung ist. Geld hat immer auch Streitpotential. Da sollte man sich auf jeden Fall vorher grundlegend einigen und das haben wir auch sehr ausgiebig getan. Das war, glaube ich, auch ganz gut. Bei mir persönlich ist es so, ich hab eigentlich kein Problem mit Geld. Ich kann mit wenig Geld umgehen, aber wenn ich mal mehr Geld habe, ist das auch schön. Was mich nervös macht, sind langfristige finanzielle Verantwortlichkeiten. Also sowas wie ein Darlehen, was man über lange Zeit abbezahlen muss zum Beispiel.

WIE SCHÄTZT DU DEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KENNTNISSE EIN?

Eigentlich katastrophal. Ich bin da in keinster Weise drauf vorbereitet worden. Also weder in meiner Ausbildung als Grafikdesigner, Fotograf, noch im Bachelor oder Master war das ein Thema. Deswegen muss ich aus Respekt denjenigen gegenüber, die das richtig gelernt haben, sagen, dass ich davon keine Ahnung habe. Das, was ich weiß, hab ich durchs Doing gelernt. Also von Fall zu Fall hab ich etwas dazugelernt und das hat mir auf lange Sicht ein bisschen Sicherheit gegeben. Aber ich bin weit von konkreten kaufmännischen Kenntnissen entfernt. Das muss man schon einfach so sagen.

WAS HAT DAS DAMALS FÜR EURE SELBSTSTÄNDIGKEIT BEDEUTET UND WAS SPIELT DAS JETZT FÜR EINE ROLLE?

Eigentlich gar nichts. Das, was wir da machen mussten war sehr simpel. Wir wussten, wie wir einen Tagessatz berechnen, und was für die Steuer zurücklegen mussten - das war keine Raketenphysik. Schwierig war für uns bei finanziellen Fragen eher das emotionale. Also von 60-120€ pro Stunde für einen erfahrenen Grafikdesigner zu 1600€ pro Workshop Tag. Das war für uns nicht ganz leicht.

Und jetzt ist das bei mir auch gar nicht so ein Thema. In der zeitgenössischen Gründungsberatung geht es nicht um Finanzstrategie, sondern es geht darum, Probleme zu identifizieren und dafür Lösungen und Geschäftsmodelle zu kreieren. Und wenn es dann um irgendwelche Steuerfragen geht, dann soll sich ein Spezialist darum kümmern. Das habe ich gelernt. Auch bei jungen Startups ist das Betriebswirtschaftliche gar nicht so super relevant, wie man vielleicht denkt. Vor zehn Jahren hätte man vielleicht noch gesagt - schreib erstmal n Businessplan. Das kommt heute eher darauf an, in welchem Bereich man sich befindet. Das ist nicht mehr zwingend notwendig, also braucht man auch nicht mehr zwingend die nötigen Kenntnisse dafür.

XIII

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN: HAST DU DIESBEZÜGLICH SCHON MAL NEGATIVE ERFAHRUNGEN MIT ARBEITGEBERN GEMACHT? VON NEGATIVEN ERFAHRUNGEN GEHÖRT?

9

Bei der Bewerbung auf eine Festanstellung, die Erfahrung der Gründung zu haben, wird inzwischen, glaub ich, positiv anerkannt. Ist diese Person dann im Job, ist es entweder irrelevant oder die Stelle hat Anforderungen, die eben besonders auf deine Person mit Gründungserfahrung passen. Ist man bereits in einem Angestelltenverhältnis und meldet dann der vorgesetzten Person, dass man nebenberuflich gründen möchte und evtl. sogar runterstufen möchte - das ist eine ganz andere Situation. Ich glaube es ist sehr naiv zu denken, dass es in der Breite positiv ankommt. Da braucht man sich einfach mal empathisch in die Chefin oder den Chef hineinzuversetzen. Da wird davon ausgegangen, dass wie bisher 100 Prozent der Arbeitszeit in das eigene Unternehmen fließt. Alles, was dann folgt, ist zum Nachteil des Unternehmens, bei dem die Person angestellt ist. Angenommen die Person bleibt bei 100% und macht die eigene Unternehmung nebenher, dann arbeitet sie irgendwie 130% oder so. Das Ergebnis ist, dass die Person auf lange Sicht überlastet ist. Stuft sie auf 70% runter, dann mindert es die Arbeitskraft des Teams und verlässt es evtl. sogar im weiteren Verlauf. Ich muss zugeben, dass ich davon ausgehe, dass es erstmal nicht unbedingt positiv rüberkommt.

SIND BEWERBER_INNEN MIT GRÜNDUNGSERFAHRUNGEN FÜR DICH BESONDERS ATTRAKTIV ODER UNATTRAKTIV? WARUM?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es schon ein Thema in meinen Bewerbungsphasen war und dann auch mit ein paar positiven Angeboten geendet ist. Ich hatte das Gefühl, dass die Selbstständigkeit positiv wahrgenommen wurde. Sie hat aber auch inhaltlich gepasst. Die Stelle müsste ein gewisses Maß an Freiheit und Selbstwirksamkeit mitbringen, um eine Person, die vorher ihre eigenen Entscheidungen getroffen hat, zufrieden zu stellen. Ansonsten, glaube ich, birgt das Konfliktpotential. Es liegt dann ja schon in der Person, eigenständig zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen - da sollte die Stelle passen.

SPIELT DAS GESCHLECHT EINE ROLLE?

Dünnes Eis hier, als Mann jetzt Dinge zu sagen. Ich glaube, dass Frauen Ideen verfolgen, die in anderen Menschen eine höhere Bedeutung haben. Es ist eher dienstleistungsorientiert. Also beispielsweise Mental Health Themen, in empathischer Interaktion mit Menschen, Beschäftigung mit dem Thema Purpose. Hingegen ich das Gefühl hab, dass Männer dann doch das Technische, das Produkthafte sehen. Das hängt auch oft mit dem höheren männlichen Anteil in technischen Studiengängen zusammen. In der Startup Szene gibt es viel Förderung von Frauen. Das ist einerseits sehr positiv, andererseits sehe ich das auch kritisch. Denn für diese Kommunikation werden Frauen auch immer wieder

233

232 XIV

9 ANHANG

9 ANHANG

auf die Bühne gezerrt. Man macht eine Podiumsdiskussion - "Oh wir haben keine Frau. Wo kriegen wir die jetzt her?" Und dann wird da einfach jemand hingesetzt und das finde ich sehr schade. Ich finde es darf nicht sein, dass Menschen dann nur wegen ihres Geschlechts eingeladen werden und doch beobachte ich das sehr häufig. Keynote Speakerinnen zum Beispiel. Da werden dann welche eingeladen, die sich toll anziehen können, sich toll geben, toll reden können, vielleicht eine Person Of Colour sind und die sieht man dann plötzlich überall. Aber wir wollen doch gerade nicht so eine Frau da stehen haben, die die Bühne schön macht, nur weil hier nur weiße Männer rumsitzen. Doch eben das beobachte ich in der Startup Szene. Es gibt in einigen Bereichen einfach nicht so viele Frauen und um die wird dann gebuhlt - Foundertalks, Keynotes etc. Ich finde die Gender Herausforderung unheimlich wichtig und bin in den meisten Fällen auch dafür, sofern man sie gleich behandelt und sowohl für Männer als auch für Frauen diskutiert. Andererseits liegen darin auch Chancen für Frauen. Das sage ich auch in den Coaches ganz offen: Nutzt für euch egoistisch dieses Momentum. Geht da raus, besetzt diese Themen, zeigt euch, seid aktiv, geht in diese Netzwerke, weil da ist unheimlich viel Power drin und unheimlich viel Musik. Da passiert viel und das sollte man egoistisch für sich nutzen. Das Thema Gender ist mega relevant.

WARUM GIBT ES DEINER MEINUNG NACH SO WENIG GRÜNDERINNEN? WARUM NOCHMAL WENIGER IM STARTUP UMFELD?

Ich kann nur vermuten. Startups definieren sich dann doch mit diesen skalierbaren Produkten. Innovationen waren bislang auch sehr technisch getrieben. Einerseits ist es die Entwicklung aus den vergangenen Jahrzehnten und andererseits ist es der geringere Frauenanteil in technischen Bereichen - und somit auch in der Gründerszene. Das ändert sich natürlich mit der Zeit. Bei Förderungen für Gründungsvorhaben wird meist ein hoher technischer Innovationsgrad vorausgesetzt und der passt oft nicht auf die Gründungsthemen, mit denen sich Frauen häufig beschäftigen, weshalb sie auch nicht so wahrgenommen werden. Dazu kommt dann ja auch noch die private Zukunftsgestaltung. Viele Frauen haben einen Kinderwunsch und es ist schwer, den richtigen Zeitpunkt für eine Unternehmensgründung abzupassen. Als Mann ist das einfacher, weil davon ausgegangen wird, dass hinter mir eine Frau steht, die schon mal den privaten Teil übernehmen kann. Ein Kind zu kriegen und gleichzeitig selbstverantwortlich ein Unternehmen zu leiten, ist, glaube ich, in der Vorstellung vieler sehr schwierig. Sind wir ehrlich. Das ist kein Vergleich. Die Sorgen, die sich junge Frauen machen müssen, wenn es darum geht, selbstständig zu gründen und gleichzeitig den Wunsch haben. Mutter zu werden, zu vereinen. Am Ende vom Tag ist das das Kernproblem und würde man das stärker und objektiver behandeln und da irgendwie die Rahmenbedingungen für Frauen schaffen, dann würde es auch definitiv mehr Gründungen geben. Gleichwohl stellen sich die Fragen, warum studieren so wenige Frauen in MINT-Fächern? Da kann man runter gehen in die kindliche Erziehung - da spielt glaub ich auch nochmal viel rein. Aber ist glaub ich auch eine kulturelle und gesellschaftliche Frage. Da sind wir als Gesellschaft ja auch dran, aber wir sind noch lange nicht so weit.

WAS GLAUBST DU INWIEFERN DAS ALTER BEI DER BEURTEILUNG DER AKTUELLEN GRÜNDUNGSLANDSCHAFT EINE ROLLE SPIELT?

Es macht einen Unterschied, ob man jetzt 25 oder 35 ist. Ich denke, es ist eine Sache der Kapazitäten. Mit 25 ist man deutlich belastbarer. Ich war mit 25 dazu bereit, wenig zu schlafen und sieben Tage am Stück zu arbeiten, wenn eine Präsentation vor der Tür stand. Da können alle Designer_innen ein Lied von singen, wie intensiv manche Projektphasen sein können. Das gilt auch für Gründungsphasen. Je älter man wird, desto mehr Rollen nimmt man höchstwahrscheinlich ein. In meinem Fall war ich mit 25 weitgehend unabhängig und inzwischen Ehemann und Familienvater. Da stellt sich irgendwann die Frage: Wie viele Rollen kann ich an einem Tag einnehmen? Und die Rolle des Gründers, der Gründerin ist eine sehr intensive. Deswegen würde ich immer Empfehlen es in jungen Jahren zu machen. Das Alter spielt aber auch eine Rolle bei der Erfahrung. Ich glaube mit Anfang 20 geht man eher naiv an Dinge heran. Diese Naivität kann in bestimmten Fällen auch ein Wettbewerbsvorteil sein. Denn Erfahrungen verleiten einen dazu, Dinge auszuschließen, Entscheidungen anders zu treffen und das kann auch mal irreführend sein.

ERKENNST DU TRENDS BEI JÜNGEREN GRÜNDERN UND GRÜNDERINNEN?

Nein. Außer, dass jedes Startup versucht ein KI Thema mit einzuflechten, weil das jeder hören will. Das könnte so ein Trend oder so ein Hype sein.

XV 234 XVI 235

JULIA AUERBACH PURPOSEFUL WORK 27.10.2022

GRÜNDEN FÜR DIE IDEE ODER GRÜNDEN, UM ZU GRÜNDEN?

Für die Idee.

KETCHUP ODER MAYO AUF DIE POMMES ODER DANEBEN?

Daneben.

ALLEIN ODER IM TEAM?

Im Team.

KONTROLLE ODER OFFENE FEHLERKULTUR?

Offene Fehlerkultur.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN ODER ALL-IN?

Nebenberuflich.

ACHTSAMKEIT ODER VOLLGAS?

Ein Mittelding. Aber ich würde zur Achtsamkeit tendieren.

MAGST DU DAMIT ANFANGEN DICH VORZUSTELLEN? WAS HAST DU **GEGRÜNDET UND WAS MACHST DU DORT?**

9

Ich bin Julia Auerbach und wohne in Frankfurt seit vier Jahren. Ich komme aus der Innovationsberatung. Nach meinem Masterstudium in Pforzheim habe ich vier Jahre in dem Bereich gearbeitet. Meine Schwerpunkte sind im Bereich User Experience Innovation und New Work. Seit einem halben Jahr bin ich in einer Halbtagsstelle, sprich nur noch zwei Tage bei meinem Arbeitgeber und habe nebenbei gegründet, beziehungsweise habe mich in die Selbstständigkeit gewagt. Also ich habe kein Startup oder Unternehmen gegründet, aber ich bin in die Selbstständigkeit gegangen und das kann man ja auch irgendwie dazu zählen. Ich bin jetzt tätig als Trainerin und Coach. Ich habe schon Trainererfahrungen in meinem vorherigen Job gesammelt und das ist auch das, was mir immer am meisten Spaß gemacht hat. Deswegen habe ich mir gedacht: Ich will da stärker reingehen und das war auch der Grund für die Gründung.

IST DAS DEINE EINZIGE GRÜNDUNG?

Ach stimmt, da ist ja noch was Zweites. Ich habe noch ein kleines Label mit zwei Freundinnen gegründet. Das nennt sich "naggisch Frankfurt". Es ist ein Lifestyle- und Modelabel und das haben wir jetzt vor mehr als drei Jahren gegründet. Das ist aber alles tatsächlich nebenberuflich entstanden und nach wie vor nebenberuflich.

DEINE SELBSTSTÄNDIGKEIT BEZEICHNEST DU NICHT ALS STARTUP. HAST DU GESAGT. BEZEICHNET IHR EUCH BEI "NAGGISCH" AUCH NICHT **ALS STARTUP ODER DOCH?**

Nein, das ist wahrscheinlich eine Definitionssache, aber für mich ist ein Startup doch mehr als dieses Label. Ein Startup will krass skalieren und richtig auf dem Markt durchstarten. Unser Anspruch ist natürlich auch, dass wir erfolgreich sind. Aber da das für uns immer ein Nebenprojekt war, haben wir uns nie als Startup gesehen, sondern eher als kleines Label oder kleines Unternehmen. "Startup" impliziert immer noch so eine gewisse andere Richtung finde ich.

NIMMST DU DENN TROTZ ALLEM SO EINE ART STARTUP-SZENE ODER **KULTUR WAR UND FÜHLST DU DICH DA ZUGEHÖRIG?**

Meinst du jetzt in Frankfurt oder generell?

IN DEINEM UMFELD.

Nein, nicht wirklich muss ich sagen. Ich nehme eher wahr, dass viele in meinem Umfeld neben ihrem Hauptjob oder neben ihrem Vollzeitjob etwas anderes tun. Etwas Zweites, das sie erfüllt, das sie irgendwie leidenschaftlich bewegt, aber nicht so sehr in dieser Startup Kultur.

9

HAST DU KRITIK AN DER STARTUP KULTUR?

Ich glaube, es gibt zwei Arten von Startups. Es gibt die, die schnell hochgezogen sind oder die sehr auf Profit aus sind, die aber natürlich auch an irgendwelche Ventures oder so gekoppelt sind. Vielleicht gerade in Berlin, wo es viel darum geht, etwas schnell hochzuziehen, möglichst schnell bekannt zu werden und dann vielleicht auch zu verkaufen. Das ist jetzt nur meine Wahrnehmung, ohne dass ich da jetzt so richtig drin bin. Dann gibt es aber ja auch ganz viele Startups, ich würde sagen "achtsamere" Startups, die das, was sie tun, wirklich mehr aus einem Purpose heraus tun und aus einem leidenschaftlichen Gedanken heraus. Es gibt ja mittlerweile auch neue Unternehmensformen. Da bin ich jetzt nicht im Detail drin, aber dort geht es auch wirklich mehr darum, nicht nur Gewinnmaximierung anzustreben, sondern den Fokus darauf zu legen: Was können wir mit unserem Start für unsere Umwelt oder für unseren Planeten tun? Das finde ich wiederum ansprechender an der Startup-Szene.

TAUSCHST DU DICH MIT ANDEREN GRÜNDERN AUS?

Ja, auf jeden Fall. Das finde ich auch wichtig. Ich habe in meinem Bekanntenkreis zwei oder drei Personen, die entweder selbstständig sind oder gegründet haben und der Austausch mit denen ist immer total wertvoll, weil man ja doch ähnliche Herausforderungen hat, weil man vielleicht eben nicht im Team arbeitet und deswegen den Austausch umso mehr braucht, um nicht komplett in seiner eigenen Bubble zu sein. Da merke ich schon, dass mir der Austausch auch immer extrem viel bringt und ich gleichzeitig auch viel von dem, was ich schon erlebt habe, reingeben kann.

AUCH WAS DIE MISSERFOLGE ANGEHT?

Ja, würde ich schon sagen. Ich habe persönlich auch nicht so ein Problem damit, darüber zu sprechen. Klar ärgere ich mich, wenn etwas nicht klappt oder wenn etwas Doofes passiert, aber ich versuche immer, daraus etwas Positives mitzunehmen und daraus zu lernen.

Ш

WIE GEHST DU MIT FEHLERN UM?

Mit meinen Fehlern oder mit Fehlern von anderen?

BEIDES.

Das erste schließt an dem an, was ich gerade gesagt habe: Wenn ich selbst Fehler mache, dann versuche ich daraus irgendetwas mitzunehmen für mich, um es beim nächsten Mal besser zu machen. Ich versuche dann möglichst reflektiert zu sein. Bei anderen ebenfalls. Wenn in meinem Umfeld jemand einen Fehler macht und sich ärgert, versuche ich eher, die Person aufzumuntern und zu sagen: "Hey, sieh das doch als Learning und nimm etwas daraus mit." Die Lernkurve ist da oft riesig im Vergleich dazu, wenn alles immer gut läuft.

WORAN MISST DU ERFOLG?

Große Frage. Für mich ist Erfolg, wenn andere Personen mein Angebot oder mein Produkt gerne nutzen oder davon einen positiven Impact haben. Wenn wir jetzt über meine Trainings sprechen, dann finde ich es erfolgreich, wenn Leute aus meinem Coaching gehen und mir durch Feedback signalisieren, dass es für sie wertvoll war, dass sie daraus etwas mitgenommen haben, dass sie vielleicht auch neue Perspektiven bekommen haben oder daran gewachsen sind. Also, dass ich Personen da bereichern kann. Bei unserem Label "naggisch" ist es die Bekanntheit. Wenn man in Frankfurt hört: "Ja, das Label kenne ich." Das ist für uns voll cool, dann freuen wir uns darüber. Es ist schön zu sehen, dass man bekannter wird in der Szene oder im lokalen Bereich. Grundsätzlich würde ich sagen: Ich bin für mich erfolgreich, wenn ich etwas tue, was mich erfüllt, was mir Freude bereitet und ich damit mein Geld verdienen kann.

WELCHE ROLLE SPIELT WERTSCHÄTZUNG FÜR DICH?

Wertschätzung ist mir persönlich sehr wichtig. Man könnte jetzt fragen, wie äußert sich Wertschätzung oder was bedeutet Wertschätzung überhaupt. Das hat ja ganz viele Ebenen. Grundsätzlich ein sehr wichtiger Punkt.

239

238 IV

9

IN WELCHER HINSICHT?

Wertschätzung wäre für mich, wertschätzend und auf Augenhöhe zu kommunizieren sei es im Team oder sei es mit Partnern oder Kunden. Mir ist es zum Beispiel wichtig, dass ich auch mit Kunden wertschätzend umgehe, die aber gleichzeitig auch mit mir wertschätzend umgehen. Dass sie mich nicht nur als Dienstleister sehen: "Ja mach mal und wir können mit dir umgehen, wie wir wollen." Im Team, wenn es zum Beispiel Konflikte gibt, dass man da offen und transparent darüber spricht, aber in einer wertschätzenden Art und Weise und versucht, keine Schuldzuweisungen zu machen. Dass man seinem Team oder seinem Kunden oder Partner positives, vielleicht auch konstruktives Feedback gibt, wenn etwas nicht so gut läuft. Immer auf eine offenen, ehrliche und wertschätzende Art. Auch die Haltung für sich und für andere. Ich möchte mir mit einer wertschätzenden Haltung entgegen, im Sinne von: Ich bin es mir wert und meine Arbeit ist wertvoll." Und gleichzeitig wünsche ich mir von anderen, dass sie das wertschätzen, was ich mache. Sorry, jetzt hab ich sehr viel philosophiert.

NEIN, DAS IST GUT. BEGRIFFE, DIE MAN OFT SO SELBSTVERSTÄNDLICH VERWENDET, SIND GAR NICHT SO LEICHT AUF DEN PUNKT ZU BRIN-GEN. WAS ZEICHNET FÜR DICH EINE GUTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT AUS?

Eine gute Führungsperson zeichnet sich für mich aus durch: Wertschätzung. Also, dass man wertschätzend behandelt wird. Darunter zählt unter anderem, was ich gerade schon gesagt habe: Kommunikation, Feedback, Haltung. Ich finde es wichtig, dass eine Führungskraft sich hinter das Team stellt oder hinter dich stellt als Team. Nicht Führungskraft gegen das Team, sondern Führungskraft hinter dem Team und sie setzt sich auch für das Team ein. Ich finde es wichtig, dass die Führungskraft auf Mitarbeiter zugeht, deren Bedürfnisse kennt und sich für das Team interessiert. Was ist noch wichtig? Empathie. Und auch Reflektiertheit. Eine Führungskraft braucht ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit und Selbstkenntnis. Häufig ist es ja so, dass Führungspositionen vergeben werden an die, die eben besonders lange im Konzern oder im Unternehmen sind. Die aufsteigen und dann sind sie eben Führungskraft. Es braucht aber ganz andere Kompetenzen als Führungskraft, wie z.B. Reflexionsfähigkeit, Empathie, die Fähigkeit zuzuhören, sich einzusetzen, wenig ego-zentriert zu sein. Diese Kompetenzen sind aber oft gar nicht vorhanden, weil es jemand vielleicht nicht gelernt hat.

WAS HAT DIESE MEINUNG BEI DIR BEEINFLUSST? WOHER KOMMT DIESE EINSCHÄTZUNG? HAST DU DAS SELBST SCHON ERLEBT? WARST DU SELBST IN DIESER POSITION?

Wir hatten damals tatsächlich einen sehr guten Kurs an der Hochschule Pforzheim. Ich glaube aber, dass sich das aus meinem eigenen Werteverständnis herauskristallisiert hat. Wie ich führen wollen würde und wie ich geführt werden möchte. Gleichzeitig sind das auch Themen, über die ich mir durch meine Trainer-Tätigkeit Gedanken mache: Was braucht eine Führungskraft heutzutage oder in der Zukunft? Ich habe bisher noch keine richtig schlechten Erfahrungen mit einer ganz schlimmen Führungskraft gemacht, Gott sei Dank. Mir sind aber trotzdem in den letzten 4 Jahren meiner Festanstellung ein paar Feinheiten aufgefallen, die mir wichtig sind oder die mir vielleicht noch fehlen. Ich selbst war noch nicht in einer Führungsposition.

WIE STEHST DU ZU DEINER EIGENEN ARBEIT? BIST DU EHER KRITIKER_IN ODER REALIST_IN ODER BIST DU JEMAND DER SICH GLEICH VORNE HINSTELLT UND SAGT: "ICH BIN TOLL!"

Ich würde schon sagen, dass ich sehr ehrgeizig bin, was meine eigene Arbeit angeht. Im Sinne von sehr penibel und perfektionistisch. Das ist in mancher Hinsicht nicht unbedingt förderlich. Da reicht oft doch die 80/20 Regel. Das versuche ich mir dann auch zu sagen. Wenn ich zum Beispiel merke, ich verfalle jetzt gerade dem Perfektionismus, dann versuche ich mich selbst zu ermahnen und ich glaube, dass ich da besser werde. Wenn ich mich selbst verkaufen muss, dann finde ich es manchmal schwierig, weil ich zu selbstkritisch bin. Gerade, wenn es um Verhandlungsthemen geht oder um das Pricing. Ich weiß auch nicht so genau, warum. Ich versuche schon lange, das zu ergründen. Da könnte ich mir ein bisschen mehr zumuten und mich besser positionieren. Wenn es aber jetzt um unser Label "naggisch" geht, wo wir als Brand und als Team auftreten, ist das nochmal etwas anderes. Da bin ich dann schon sehr forward-going und gehe gerne auf Leute zu. Ich bin auch verhandlungsssicherer und positioniere uns da auch gerne. Vielleicht liegt es daran, dass das eine ganz stark auf meiner Persönlichkeit basiert und es sich bei dem Anderen eher um ein Produkt handelt, das wir als Brand verkaufen. Ich würde trotzdem sagen, dass ich meine Stärken und Schwächen ganz gut kenne und die auch benennen kann.

240 VI 241

TOTAL SPANNEND, DASS DU ALS EIN UND DIESELBE PERSON IN ZWEI UNTERSCHIEDLICHEN KONTEXTEN AUCH ANDERS AUFTRITTST.

9

Ich habe schon so oft über das Thema nachgedacht, wieso das so ist und wie ich das ändern könnte. In dieser neuen Selbstständigkeit als Trainerin und Coach wird das vielleicht auch noch besser, wenn die Erfahrung steigt. Am Anfang war das bei unserer Brand genauso. Wenn uns jemand gefragt hat, was wir da machen, dann haben wir so vor uns hin gestottert. Mittlerweile, so nach drei Jahren, ist der Pitch gut eingeübt und man weiß, was man sagen soll und wie man sich positionieren kann.

VERFOLGST DU EINEN PURPOSE? WAS IST DEIN PURPOSE?

Wichtiges Thema, favourite Thema! Ja ich habe einen Purpose und handle Purpose-getrieben. Ich finde das auch sehr wichtig, weil der Inhalt meiner Selbstständigkeit ja ist, dass ich Menschen dazu befähigen möchte, ihren Purpose zu verwirklichen. Purpose ist ein sehr großes Wort, aber letztendlich kann man es runterbrechen: Was bewegt dich? Was machst du mit Leidenschaft? Was möchtest du in die Welt tragen? Wofür möchtest du deine Energie einsetzen? In meinem Coaching möchte ich genau das unterstützen. Menschen oder Teams befähigen oder dabei unterstützen, ihre Potenziale zum einen zu erkennen und dann zum anderen in einen Purpose umzuwandeln. Das clasht manchmal aber auch mit der Realität, weil es nicht immer so einfach ist, nur nach seinem Purpose zu handeln.

TRIFFST DU DA MANCHMAL AUCH AUF MENSCHEN, DIE SICH NICHT BEFÄHIGEN LASSEN ODER DIE NICHT AN DAS KONZEPT "PURPOSE" GLAUBEN?

Beim Coaching ist die Voraussetzung, dass eine Person selbst Veränderungswillen hat, um erfolgreich zu sein. Wenn eine Person von Anfang an gar nicht den Willen hat oder quasi vom Chef gezwungen wird, ein Coaching zu machen, dann ist das wenig zielführend und wird auch nicht funktionieren. Meistens ist das Coaching wirklich freiwillig und die Leute möchten an sich arbeiten oder möchten herausfinden: Was mag ich denn? Was ist denn überhaupt mein Purpose? Was kann ich besonders gut? Das klappt schon sehr gut, weil ich dann bei den Menschen durch viele Fragen, durch Methoden und durch Interventionen verschiedenster Art die Potenziale herauskitzeln kann. Das meiste steckt eigentlich schon in den Leuten selbst. Häufig erkennen wir das einfach allein nicht. Durch Impulse kann man den Menschen mitgeben, wofür ein Purpose wichtig ist, aber auch da ist es wieder so wenn die Person selbst nicht daran glaubt, dann ist es auch schwierig sie zu überzeugen.

VII

HAST DU BERUFLICHE VORBILDER?

Ich muss kurz überlegen. Also es gibt so ein oder zwei Programme oder vielleicht auch Personen, die ich auf Social Media verfolge und die ich spannend finde. Im privaten Umfeld habe ich zwei Bekannte, die ich schon seit einigen Jahren kenne und die sich auch selbstständig gemacht haben. Da war ich auch von Anfang an bei dem ganzen Prozess dabei. Die sind schon auch eine Art Vorbild gewesen, weil ich mich viel mit ihnen ausgetauscht habe und die mich dann auch gleich gepusht haben in Richtung Selbstständigkeit. Ich habe gesehen, dass es funktionieren kann und dass die superglücklich damit sind. Es ist gut Vorbilder zu haben, denn Vorbilder spiegeln ja auch immer ein Stück weit einen selbst. Was man an sich am liebsten hat oder gerne sein möchte und wo man hinmöchte.

MÖCHTEST DU DENN IRGENDWANN MAL EIN VORBILD FÜR ANDERE SEIN?

Wäre natürlich schön, wenn das irgendwann so ist. Also das kann man ja nicht steuern, aber ich fände es schon schön. Das ist ja auch wieder das Thema: Was ist Erfolg? Wenn ich andere Menschen erreichen kann mit dem, was ich mache oder mit dem was ich erzähle und in die Welt trage und die mich dann zum Vorbild nehmen.

WER ODER WAS HAT DICH DENN DAMALS ZUR GRÜNDUNG MOTIVIERT?

Es war auf jeden Fall ein schleichender Prozess. Es war jetzt nicht so, dass ich schon seit dem Hochschulabschluss gesagt hab, dass ich irgendwann selbstständig sein will. Ich war eigentlich lange der Meinung, dass es gar nicht mein Ding. Es war ein schleichender Prozess, zum einen getrieben durch die Vorbilder und Leute in meinem Umfeld, die mich ermutigt haben, die mir gesagt haben: "Du bist total die Persönlichkeit dafür. Das würde voll gut zu dir passen." Dann wurde das auch ein Stück weit durch die Vorlesung getrieben, die ich jetzt seit zwei Jahren an der Hochschule Pforzheim gebe. Durch den Kurs habe ich mich viel mit dem Thema beschäftigt und mir ist mein eigener Purpose nochmal klarer geworden. Und dann kam der Antrieb aber auch ein Stück weit aus der Unzufriedenheit im aktuellen Beruf. Ich habe damals gemerkt, dass ich mich da nicht so krass verwirklichen kann und meine Potentiale auch nicht richtig ausschöpfen kann.

243

242 VIII

FINDEST DU, DASS MENSCHEN IN DEUTSCHLAND STÄRKER DAZU ERMUTIGT WERDEN SOLLTEN SICH SELBSTSTÄNDIG ZU MACHEN?

Ich weiß nicht, ob ich die Frage genauso unterschreiben würde, aber ich würde sagen, dass es den Leuten leichter gemacht werden könnte. Gefühlt sind da schon ein paar Unsicherheiten und Hürden, die man hinnehmen muss als Selbstständige oder als Gründerin. Ich bin jetzt nicht ganz so tief drin, was Gründerzuschüsse und Gründungsunterstützung angeht. Da gibt es ja schon ein Angebot, gerade was das Finanzielle angeht. Aber Hürden, die mir schon begegnet sind, sind zum Beispiel die finanzielle Unsicherheit oder auch der ganze Bürokratie-Dschungel. Da blicke ich immer noch nicht komplett durch.

9

FALLEN DIR VIELLEICHT EIN PAAR UNÜBLICHE ANSÄTZE EIN, BEI DE-NEN DU DENKST, DAS WÄRE SINNVOLL? ODER ETWAS, DAS DAZU BEI-TRAGEN WÜRDE, DASS MENSCHEN DA MUTIGER RANGEHEN? UND WENN MENSCHEN NEBEN IHREM BERUF ETWAS MACHEN, DASS SIE ER-FÜLLT, WARUM IST ES NICHT DAS, WAS SIE HAUPTSÄCHLICH MACHEN?

Ich bin der Meinung, dass sich Unternehmen viel stärker mit den Stärken, Potentialen und Wünschen ihrer Mitarbeiter beschäftigen könnten. Das ist aktuell meiner Meinung nach häufig noch nicht gegeben. Dementsprechend sind viele Stellen auch einfach fehlbesetzt und matchen nicht so stark mit den Kompetenzen der Personen, weshalb sich dann vielleicht die Leute nebenberuflich etwas suchen, das ihnen Spaß macht. Gleichzeitig sind es auch häufig Dinge, mit denen man einfach nicht in Vollzeit genug Geld verdienen kann, zum Beispiel viele künstlerische Tätigkeiten. Viele Menschen sind auch einfach aus den Gründen, die ich gerade genannt habe, nicht mutig genug, sich selbstständig zu machen, weil es diese Hürden und Unsicherheiten gibt. Eine Lösung könnte sein, dass Arbeitgeber sich dahingehend transformieren, dass sie viel stärker auf die Bedürfnisse, die Potentiale und die Stärken der Mitarbeiter eingehen und das Teams viel stärker danach ausgerichtet werden, welche Stärken jeder Einzelne mit ins Team bringen kann, und weniger darauf geachtet wird, was man auf dem Papier gelernt hat. Also viel Mitarbeiter-zentrierter werden, viel mehr auf die menschlichen Bedürfnisse und auf die Persönlichkeiten eingehen. Das kann mit Coachings, Trainings oder Transformationsbegleitung gefördert werden. Gleichzeitig muss man Gründer oder Gründerinnen viel stärker unterstützen. Das geht schon bei den Themen Renten-, Kranken- und Sozialversicherung los. Das sind grundsätzlich systemische Schwierigkeiten. Wenn ich selbstständig werden will, habe ich sofort hohe Kosten. Ich wünsche mir auch viel mehr alternative Arbeitsmodelle. Zum Beispiel so wie ich es gerade mache: Ich arbeite zwei Tage für einen festen Arbeitgeber und drei Tage arbeite ich freiberuflich. Es wäre cool, wenn auch Teilzeitstellen viel stärker angeboten werden oder, dass man die Möglichkeit auf eine 4-Tage-Woche hat. So, dass der Arbeitnehmer seine Tätigkeiten nach dem Baukasten-Prinzip zusammensetzen kann.

IX

WAS SCHÄTZT DU DENN BESONDERS AN DIESER AKTUELLEN SITUATI-ON, SO WIE DU ES JETZT MACHST?

9

Dass ich meinen Purpose und meine Themen vorantreiben kann und mich verwirklichen und gleichzeitig aber durch meine Festanstellung noch eine gewisse finanzielle Sicherheit habe. Ich habe Sicherheit durch meinen Arbeitnehmer auf der einen Seite und gleichzeitig die Freiheit und Flexibilität auf der anderen Seite. Stand heute weiß ich noch nicht, wie das weitergeht, ob das so bleiben wird oder, ob ich dann doch nächstes Jahr in die vollständige Selbstständigkeit gehe, weil ich mir einen Kundenstamm aufgebaut habe. Ich kann mir beides vorstellen, aber das ist gerade das, was ich in der aktuellen Situation genieße.

WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH BEI DEM WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIG-KEIT EINE FAMILIÄRE RÜCKENDECKUNG ODER DEIN SOZIALES UM-FELD?

Ich finde es total wichtig und auch schön, dass mein Umfeld mich da unterstützt und hinter mir steht. Wenn ich mir vorstelle, dass ich das nicht hätte oder dass mein komplettes Umfeld dagegen wäre, was ich tue, oder mich bremsen würde, indem sie mir erzählen, was schiefgehen könnte, dann würde mich das unglaublich belasten. Es gibt ganz wenige Kritiker, aber ich merke jedes Mal, wenn ich aus Gesprächen mit diesen Kritikern komme, dass mich das stresst und runterzieht. Ich bekomme dann auch hier und da Zweifel, aber die versuche ich zur Seite zu schieben, weil ich überzeugt bin, dass das gut wird, was ich mache.

WIE SIND DENN DEINE ERFAHRUNGEN MIT GELDGEBERN, BANKEN, FÖRDERMITTELN?

Mit Gründungsförderung habe ich wenig bis keine Erfahrung.

WIE TRIFFST DU FINANZIELLE ENTSCHEIDUNGEN?

Ich gehe sehr überlegt finanzielle Entscheidungen an. Wenn ich für meine Arbeit zum Beispiel einen neuen Laptop brauche, dann überlege ich da schon sehr lange und ausgiebig. Das ist ja auch ein Stück weit anerzogen, wie man mit finanziellen Mitteln umgeht. Da bin ich jetzt nicht leichtsinnig. Ich bin ein sicherheitsbedürftiger Mensch. Ich finde es zum Beispiel wichtig, immer Geld zu sparen und das anzulegen für später, oder in eine Rentenversicherung einzahlen zu können, wovon wir hoffentlich noch etwas haben werden.

WIE WÜRDEST DU DEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KENNTNISSE EINSCHÄTZEN?

9

Eher minimal. Ich hatte tatsächlich während meiner gesamten Uni-Laufbahn keine betriebswirtschaftlichen Fächer. Dementsprechend bin ich da nicht so gut aufgestellt.

WAS BEDEUTET DAS DANN FÜR DEINE SELBSTSTÄNDIGKEIT AKTUELL UND IN DER ZUKUNFT?

Ich glaube, dass das ein Nachteil sein kann, weil ich nicht so zahlengetrieben bin und weil ich da nicht das Knowhow habe. Also da kommt es ja auch wieder darauf an, wie man aufgewachsen ist. Jemand, der Design studiert hat, ist einfach nicht so knallhart drauf wie ein BWLer. Ohne da jetzt Vorurteile schaffen zu wollen, aber je nachdem in welchem Umfeld man sich bewegt und auf welche Themen man sich fokussiert, merke ich schon zum Beispiel beim Pricing, dass es mir viel schwerer fällt mich zu positionieren als jemandem, der mehr zahlengetrieben ist. Der sagt: "Klar nehme ich dafür 150€ Stundenlohn, das ist doch ganz klar!" Außerdem steht ganz oben auf meiner To-do-Liste, dass ich mir für nächstes Jahr einen Finanzplan mache und kalkuliere, wieviel ich nächstes Jahr verdienen möchte und was meine Ausgaben sein werden. Das habe ich nämlich Stand heute noch nicht gemacht, sondern nur grob überschlagen. Mir ist es gerade wichtiger, dass ich inhaltlich genau weiß, wo ich hinmöchte. Und dass meine visuelle Außenwirkung professionell ist.

THEMA NEBENBERUFLICH GRÜNDEN: HAST DU DIESBEZÜGLICH SCHON MAL NEGATIVE ERFAHRUNGEN GEMACHT MIT DEINEM ARBEITGEBER?

Nein, tatsächlich habe ich bisher nur positive Erfahrungen gemacht. Damals, als ich meinem damaligen Arbeitgeber von "naggisch" erzählt habe und gefragt habe, ob das in irgendeiner Weise ein Problem wäre, fand er das total cool, hat mich sogar gepusht und sich auch dafür begeistert. Jetzt bei der Selbstständigkeit war er, glaube ich, weniger erfreut, einfach weil ich mich da in eine andere Richtung positioniere und mich auch ein bisschen von dem Unternehmen abwende. Aber gleichzeitig war er schon einverstanden mit dieser neuen Regelung und damit, dass ich zwei Tage die Woche da bin. Ich merke, dass er auch da versucht mich zu pushen und den Austausch sucht. Ich glaube, das ist nicht selbstverständlich. Es gibt bestimmt genug Arbeitgeber, die das nicht unterstützen würden. In meinem näheren Umfeld zum Beispiel, habe ich eine Bekannte, die jetzt länger in der vier Tage Woche war, weil sie nebenberuflich eine Aufgabe übernommen hat, die sie erfüllt hat und die ihr Spaß gemacht hat. Ihr Arbeitgeber hat ihr jetzt von heute auf morgen die Vier-Tage-Woche verwehrt und sie muss jetzt wieder fünf Tage arbeiten. Das ist so interessant, weil sie meinte, dass sich das so negativ auf ihre Motivation auswirkt.

XI

WIE WICHTIG IST DER STANDORT FÜR DEINE SELBSTSTÄNDIGKEIT?

Ich muss sagen, dass es für mich noch nicht so relevant war, weil ich doch das Gefühl habe, dass viel Vernetzung über den digitalen Raum stattfindet. Bisher wirkt sich der Standort für mich weder positiv noch negativ aus. Ich bin auch bereit für Kunden Reisen in Kauf zu nehmen, solange sich das im Rahmen hält.

MEINST DU CORONA HAT DARAN ETWAS GEÄNDERT, ZUM BEISPIEL AN DER BEREITSCHAFT DEINER GESCHÄFTSPARTNER EINEN VIRTUELLEN WEG EINZUGEHEN?

Auf jeden Fall. Nach über zwei Jahren Corona und hauptsächlich digitaler Zusammenarbeit hat sich da viel verändert. Zumindest in dem Bereich, in dem ich tätig bin. Man lernt sich digital kennen und die Anfragen, die ich für nächstes Jahr habe, sind auch alles digitale Trainings. Das finde ich eine sehr gute Entwicklung, dass es viel flexibler und unabhängiger geworden ist.

WIE GELANGST DU AN KUNDENAUFTRÄGE? SOWOHL BEI DEINER TÄTIGKEIT ALS COACH, ALS AUCH BEI NAGGISCH?

Bei meiner Selbstständigkeit gehe ich aktuell proaktiv auf Firmen, Trainingsunternehmen und auf Netzwerke zu. Ich versuche, mich da zu positionieren und hier und da auch mich auf eine Stellenausschreibung zu bewerben. Aktuell noch nicht so viel über SEO, also über meine Webseite. Auf Social Media versuche ich natürlich sichtbar zu sein. Da bin ich jetzt bei Linkedln und Instagram. Das kommt auch gut an. Ich habe auch das Gefühl, dass das notwendig ist, damit man im Kopf bleibt. Bei "naggisch" läuft viel doch übers lokale Netzwerk. Unsere Brand spielt auch mit dem Hessen-Bezug und wir haben ganz viele Freunde und Partner innerhalb von Frankfurt gewonnen. Mit denen machen wir immer wieder Events und Kooperationen. Dadurch festigt sich das Netzwerk innerhalb von Frankfurt immer mehr. Aber auch da sind wir sehr proaktiv und schreiben Leute an und gleichzeitig schreiben uns Leute an, wenn sie Lust haben, mit uns zu kooperieren.

WIE LEGST DU DEN PREIS FÜR DEINE LEISTUNGEN FEST?

Zum einen recherchiere ich viel und schaue, was gängig für diese verschiedenen Dienstleistungen oder Produkte ist. Gleichzeitig versuche ich dann, durch Hochrechnungen zu überprüfen, ob ich davon leben könnte, wenn ich wirklich hundert Prozent in der Selbständigkeit wäre. Ich versuche ein Mittelmaß zu finden zwischen dem, was sich für mich gut anfühlt und dem, was für die Kunden vertretbar ist.

246 XII 247

SPIELT DAS GESCHLECHT IM GRÜNDUNGSPROZESS EINE ROLLE?

Das könnte ich nicht sagen. Also ich weiß, dass es Studien darüber gibt, dass mehr Männer gründen als Frauen, aber das habe ich jetzt persönlich noch nicht so erlebt.

WÜRDEST DU SAGEN, DASS DU ALS FRAU IM GRÜNDUNGSPROZESS ANDERE SCHWERPUNKTE SETZT ALS EIN MANN? WAS WAR DIR BEI DEINEN ENTSCHEIDUNGEN IM GRÜNDUNGSPROZESS BESONDERS WICHTIG?

Kann ich auch schwer sagen. Ich hab zwar Kontakt mit Bekannten, die männliche Gründer sind, aber wir sind vom Mindset her schon ähnliche Typen. Ich glaube, es ist nicht geschlechtsabhängig, sondern Typ- und Mindset-abhängig.

WARUM GIBT ES DEINER MEINUNG NACH SO WENIG GRÜNDERINNEN?

Vielleicht, weil Frauen sich manchmal nicht so viel zutrauen. Und dann gibt es noch das Thema Kinder kriegen: Wann gründet man sinnvollerweise? Ich bin jetzt Anfang 30 und habe gegründet. Ich habe mir schon darüber Gedanken gemacht: Wenn ich jetzt gründe, dann muss ich mal zwei bis drei Jahre Vollgas geben, will aber ja auch irgendwann Kinder haben. Vielleicht ist das für viele schwer vereinbar, weil sie denken, dass es ein Entweder-oder ist.

IST EINE FESTANSTELLUNG FÜR DICH EINE ALTERNATIVE FÜR DIE ZUKUNFT? UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN?

XIII

Die Frage habe ich mir auch schon gestellt. Mittelfristig eher nicht. Wenn das jetzt alles so funktioniert, wie ich mir das vorstelle, dann möchte ich auf jeden Fall in der Selbstständigkeit bleiben. Ich würde aber nicht ausschließen, dass ich irgendwann nochmal in die Festanstellung zurückgehe. Wobei ich auch viele Stimmen in meinem Bekanntenkreis kenne, die einmal selbstständig waren und das jetzt auch für immer bleiben wollen, weil sie die Vorteile sehr schätzen.

HAST DU SO ETWAS WIE EINE EXIT STRATEGIE, BEI "NAGGISCH" ODER BEI DEINER EIGENEN SELBSTSTÄNDIGKEIT?

Bei meiner Selbstständigkeit hab ich mir einen Zeitrahmen von einem Jahr gesetzt, um dann zu schauen, ob ich auf Resonanz stoße und es finanziell funktioniert. Wenn nicht, dann würde ich mich wieder nach etwas Festem umsehen. Aber ich bin, wie gesagt, fest überzeugt, dass das fruchtet und dass das gut wird. Bei "naggisch" braucht es in dem Sinne keine Exit-Strategie, weil wenn wir irgendwann merken, dass es nicht mehr passt, dann hören wir auf. Wir sind ja alles beste Freundinnen. Ich hoffe, dass das nicht zu einem tragischen Ende führt.

HABT IHR EUCH DA MAL IN DER GRUPPE UNTERHALTEN, WAS IHR MA-CHEN WÜRDET, WENN EINE AUSSTEIGEN MÖCHTE?

Nein. Im Moment macht uns das allen so viel Spaß und wir sind da sehr einstimmig unterwegs. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre das wahrscheinlich sinnvoll, aber wir haben alle Design studiert...

DANN SEID IHR AUCH EIN SEHR HOMOGENES TEAM?

Wir haben alle unterschiedliche Schwerpunkte, aber wir haben keinen BWLer, einen Anwalt oder jemanden für die Finanzen.

WAS WÜRDEST DU TUN, WENN DU JETZT BEDINGUNGSLOS UND EINMALIG 50.000€ ERHALTEN WÜRDEST?

Also ein durchschnittliches Jahresgehalt... Ich würde mir einen Laptop kaufen. Und ich würde das als Puffer nehmen, um hier und da auch mal ein größeres Risiko einzugehen. Ich würde noch mehr in mich selbst investieren, vielleicht in ein Büro oder Equipment, vielleicht auch in Fortbildungsmaßnahmen, die ja schon sehr teuer sind, auch was Zertifikate angeht.

248 XIV 249

ANHANG 9 ANHANG

WIE ALT BIST DU UND WAS GLAUBST DU, INWIEFERN DAS ALTER BEI DER GRÜNDUNG EINE ROLLE SPIELT?

9

Ich bin 30. Ich persönlich habe mich jetzt in diesem Alter bereit gefühlt, während ich das vor ein paar Jahren noch nicht gewesen wäre. Ich finde, dass die Erfahrung einer Festanstellung, einige Jahre im Berufsleben oder auch die im Alter steigende Selbstkenntnis Voraussetzungen sind, die bei der Gründung hilfreich sind. Die letzten Jahre haben mich selbstsicherer gemacht und haben mir geholfen zu verstehen, was ich will und wer ich bin. Ich verstehe auch mehr, wie die Wirtschaft aktuell tickt oder wie die Lage bei anderen Unternehmen ist. Ich denke schon, dass es grundsätzlich hilfreich ist, wenn man nicht super jung gründet. Aber ich finde es cool und habe Respekt vor sehr jungen Gründern. Ich denke, du kannst immer gründen, wenn du Bock und eine gute Idee hast.

DU HAST JA AUCH DEN MACD STUDIERT. RÜCKBLICKEND, AUF DAS, WAS DU GELERNT HAST UND DAS, WAS DU JETZT AUCH IN DEINER GRÜNDUNG ERLEBT HAST: WAS HAT DER MACD MIT DIR GEMACHT? HAT ER DICH VORBEREITET ODER MOTIVIERT?

Der MACD hat mir viel Selbstkenntnis und Selbstbewusstsein gebracht. Rückblickend habe ich gemerkt, dass mir die Zeit im MACD geholfen hat, mich persönlich weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch die Themen, die wir behandelt haben. Da wurden irgendwie viele neue Themen ganzheitlich aufgemacht, auch persönliche Entwicklungsthemen. Speziell auf das Thema Gründung, würde ich nicht sagen, dass ich da viel mitgenommen habe. Darauf waren die Studienfächer nicht ausgelegt. Aufgrund der persönlichen Weiterentwicklung kann ich den MACD aber auf jeden Fall empfehlen.

GLAUBST DU, DASS IM HINBLICK AUF GRÜNDUNGS- UND FÜHRUNGS-THEMEN MEHR STUDIERT WERDEN SOLLTE? IN VIELEN SITUATIONEN DECKEN SICH DIESE BEIDEN THEMEN JA.

Ich glaube, dass das Thema Personalverantwortung bei der Gründungsberatung häufig vergessen wird. Organisationsaufbau oder Personalverantwortungsthemen werden am Anfang nicht so hoch priorisiert, sind aber für die Zukunft sehr wichtig. Deswegen ist es sehr wichtig, auf dieser Ebene angehende Gründer_Innen zu beraten.

KÖNNTEST DU DIR VORSTELLEN, DASS DAS IRGENDWANN SPÄTER EINE ERNSTZUNEHMENDE QUALIFIKATION WIRD?

Ich habe das Gefühl, dass da mittlerweile schon mehr Wert daraufgelegt wird, weil das Bedürfnis aus dem Team herauskommt: Wir wünschen uns eine gute Führungspersönlichkeit. Ich weiß nicht, ob ich sagen würde, dass man das studiert haben müsste, aber ich könnte mir schon vorstellen, dass das als Future Skills oder Zukunftskompetenzen in den Studiengängen auch abgebildet wird. Ich finde auch die Qualifikation für eine Führungskraft sollte anders gedacht werden. Nicht, wer schon am längsten im Unternehmen ist, sollte leiten, sondern jemand, der auch Lust auf Personalverantwortung hat. Derjenige muss für das Team da sein wollen, zuhören und empathisch sein.

XV 250 XVI 251

JOKE EDEN DONNERBLITZ DESIGN 02.11.2022

9

GRÜNDEN FÜR DIE IDEE ODER GRÜNDEN, UM ZU GRÜNDEN?

Für die Idee.

KETCHUP ODER MAYO AUF DIE POMMES ODER DANEBEN?

Mayo auf die Pommes.

ALLEINE ODER IM TEAM?

Immer im Team.

KONTROLLE ODER OFFENE FEHLERKULTUR?

Offene Fehlerkultur.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN ODER ALL-IN?

Geht beides.

ACHTSAMKEIT ODER VOLLGAS?

Vollgas. Da fehlt aber auch die Betonung, möchte ich in Klammern dahinter sagen.

WER BIST DU? WAS HAST DU GEGRÜNDET UND WAS MACHT EUER **UNTERNEHMEN?**

Hallo, ich bin Joke Eden. Ich habe, zusammen mit Henning Schoster, die Firma Donnerblitz Design gegründet. Das war 2012 in Münster. Wir sind angefangen, indem wir selber Möbel entworfen, gebaut und verkauft haben. Wir haben das Feld immer weiter erweitert. Mittlerweile machen wir nicht nur Möbel, sondern auch Inneneinrichtung. Das heißt Innenarchitekturkonzepte für größere Firmen, für kleinere Firmen, auch für Privatkunden. Mittlerweile sind wir knapp 20 Mitarbeiter im Team - alles Designer. Das heißt, wir sind das Designbüro, haben aber viele Handwerksfirmen, mit denen wir zusammenarbeiten. Das heißt, wir machen nicht nur die Entwürfe, sondern wir kümmern uns auch dann um die komplette Umsetzung. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal für die Firma, dass wir sozusagen beide Parts mit abdecken.

IST DAS DEINE EINZIGE GRÜNDUNG?

Ja. Das ist meine einzige Gründung. Tatsächlich werde ich öfters gefragt, von externen Leuten, ob wir nicht zusammen noch eine weitere Firma gründen wollen. Dieses Gründungsthema ist irgendwie doch präsent. Henning und ich haben es auch öfter überlegt, wenn wir neue Zweige aufgemacht haben oder neue Felder aufgemacht haben, ob man dann eine zusätzliche Firma gründet. Aber wir haben alles immer unter einem Dach gelassen und fahren damit auch ganz gut.

GEHÖRT DAS UNTERNEHMEN NOCH EUCH? WENN JA, WELCHE **POSITIONEN NIMMST DU DARIN EIN?**

Ja, das Unternehmen gehört uns zu 100%. Henning und ich haben jeweils 50% der Anteile und wir sind gleichzeitig auch Geschäftsführer - also geschäftsführende Gesellschafter. Wobei man sagen muss, dass ich hundert Prozent meiner Arbeitszeit reinstecke und mein Geschäftspartner die Tischlerei und Zimmerei von seinem Vater übernommen hat und er sozusagen noch eine weitere Firma führt. Er investiert für Donnerblitz würde ich sagen so 20% seiner Zeit und die anderen 80% in die andere Firma. Also mein Partner, mit dem ich das zusammen mache, der ist nicht so in der Steuerung aktiv, sondern eher im Hintergrund. Er macht bei Donnerblitz weniger, aber ich mach das zu hundert Prozent.





BEZEICHNET IHR EUER UNTERNEHMEN ALS STARTUP?

Wir sind jetzt seit zehn Jahren dabei - irgendwie gab es vor zehn Jahren das Wort "Startup" für mich noch nicht so richtig. Vom Gefühl her: ja! Immer noch. Ich habe immer noch das Gefühl in allen Bereichen noch in den Kinderschuhen zu sein und da ist noch ganz viel Luft nach oben und man hat immer noch viel Entwicklung vor sich. Wenn ich zurück gucke, habe ich eher im Gegenteil das Gefühl. Da denke ich "Krass, was wir schon alles gemacht haben und was da alles steht und wie gut wir Projekte abwickeln!". Aber ich würde sagen, wir sind immer noch ein Startup. Wir sind immer noch in der Entwicklung, in allen Bereichen ist noch Luft nach oben, ist noch viel Entwicklungspotential.

WAS ZEICHNET FÜR DICH DIE STARTUP-KULTUR AUS? WARUM FÜHLST DU DICH IHR MIT EUREM UNTERNEHMEN (NICHT) ZUGEHÖRIG?

Ja - das kann ich jetzt schwierig beantworten. Ich hab nicht das Gefühl, hier ist das zweite Silicon Valley und wir reißen jetzt richtig was und zeigen den alten Leuten mal, wie man es macht. Das ist mein naives Verständnis einer Startup Kultur, in meinem Kopf. Was wir schon machen, ist, frischen Wind und neue Sachen zu verbreiten. Es gibt in Münster so viele alt-eingesessene Objekteinrichter, da ist man als junger, naiver Mensch manchmal auch ganz gut bedient zu sagen - "Wir machen das jetzt einfach mal auf unsere Weise. Wir machen es ein bisschen bunter und wir machen es ein bisschen wilder. Ist mir egal, ob alle am Prinzipalmarkt ihre Vitra Möbel hinstellen! Wir lassen Vitra weg und machen halt andere Sachen.". Ich find das macht schon Spaß, sich hinter diesem Startup Ding ein bisschen zu verstecken. Wir machen es ja eh anders. Wir pfeifen auf die auf die eigentliche Weise, wie man es sonst macht und das macht Spaß. Das ist aber eher naiv, kindlich, als dass wir die coolen Startup Boys und Girls wären.

DEINE KRITIK AN DER STARTUP-KULTUR?

Es ist natürlich genau die andere Seite. Sich nicht auf das verlassen, was schon funktioniert, nicht auf das Handwerk zu hören, zu gucken, was man eigentlich macht und wie man es macht. Damit fällt man im Umkehrschluss auch gerne mal auf die Schnauze. Wenn man immer sagt: "Wir sind besser, wir machen alles cooler und wir erfinden das Rad neu". Das haben auch schon sehr viele andere sehr gut gemacht und sich dann darauf auch mal zu berufen, was andere schon geleistet und geschafft und gemacht haben. Es ist ein Spiel dazwischen, würde ich mal sagen.

III

GIBT ES SO ETWAS WIE EINE GRÜNDER_INNEN SZENE IN DEINEM UM-FELD? TAUSCHST DU DICH AUS?

Ich hab so zwei, drei Freunde, die auch eine Firma haben. Das ist manchmal ganz nett, wenn man sich mit denen mal über solche Sachen unterhalten kann. Wir haben ein sehr nettes Team, aber es gibt natürlich Punkte, die man, selbst wenn man abends mit seinem Team zusammen einen trinken geht, nicht mit seinen Mitarbeitern bespricht. Da finde ich das ganz gut, auch Freunde zu haben, die auch selbstständig sind. Da merkt man natürlich auch, was da manchmal hinter der hinter den Kulissen alles passiert und worauf die achten und über was für Sachen man grübelt - manchmal sind es ja auch nur Kleinigkeiten. Da ist es schon ganz gut, sich mit denen mal auszutauschen. Das sind jetzt aber keine Freunde, die nur meine Freunde sind, weil sie auch Unternehmer sind. Mit denen rede ich zu 80% über andere Sachen. Tatsächlich hab ich letztens eine ganz witzige Anfrage gekriegt. Da gibt es so Selbsthilfegruppen für Unternehmer, die dann über ihre Gefühle reden, weil das Thema einfach immer zu kurz kommt. Das mach ich aber alles nicht. Das ist nicht so mein Ding. Es ist gut über alles mögliche zu reden, aber mir sind diese ganzen Bund junger Unternehmer - das ist mir zu viel Business. Da steckt mir zu wenig Liebe und zu viele Zahlen drin, habe ich immer das Gefühl. Ich war da aber auch noch nie und wahrscheinlich sind die alle total nett. Das soll hier gar nicht so doof rüberkommen.

WIE OFFEN WIRD DORT MIT ERFAHRUNGEN UMGEGANGEN? SPRECHT IHR AUCH ÜBER MISSERFOLGE?

Ich habe das Gefühl da geht es sehr viel darum sich zu profilieren und zu zeigen, was man hat. Die sagen dann nicht: "wir haben knapp 20 Mitarbeiter", sondern die sagen "ja, wir haben so zwischen 20 und 30 Mitarbeiter". Ich hab immer das Gefühl, da wird dann noch eine Schüppe draufgelegt, das ist so Social Media in Real Life. Da stellt man sich dann ein bisschen besser dar, als man vielleicht ist. Ich kenne das kaum, aber ich kriege es mit, wenn beispielsweise Veranstaltungen in Münster, wo man dann halt irgendwelche Unternehmer trifft, die Henning dann auch irgendwie alle kennt, und wo ich dann merke, da ist immer ein bisschen mehr Show. Ich finde, Networking ist voll die gute Sache und das macht in vielen Bereichen auch super viel Spaß und Sinn. Aber da haben viele eben die reine Geldbrille auf, das ist nichts für mich. Da werden Probleme und Fehler, glaub ich, eher weniger besprochen. Mit Freunden sind das natürlich die Hauptthemen. Im besten Fall läuft alles gut und dann haben wir jetzt auch nichts zu besprechen, außer vielleicht, dass wir ein neues Projekt haben und das ist halt ganz cool usw. Aber meistens sind das die zwischenmenschlichen

Sachen, wo man dann irgendwie mit Mitarbeitern ein Problem hat oder Feedback Gespräche schwierig sind oder Gehaltssachen. So Sachen die einen nachts nicht schlafen lassen. Aber das sind bei uns eher zwischenmenschliche als wirtschaftliche Dinge.

WIE GEHST DU MIT FEHLERN UM?

Ich kann nicht rumschreien. Das habe ich noch nie gemacht, dass ich irgendwie mal lauter geworden bin. Fehler können passieren. Fehler gibt es immer. Fehler mache ich auch. Es kommt immer auf die Art der Fehler an. Wenn man merkt, das sind irgendwie Flüchtigkeitsfehler und davon passieren mehrere, dann ist das natürlich irgendwie blöd. Ich würde sagen 90% der Fehler sind nachvollziehbar. Ok, da hätte man vielleicht mal gucken müssen, hat man vergessen das zu messen - kann mal passieren. 10% sind aber auch so "da hattest du aber auch kein Bock - Fehler". Die sind dann schon schwierig. Da würde ich aber auch nicht laut werden. Einfach offen drüber reden, ist da mein Motto und das funktioniert, glaube ich, auch ganz gut. Wenn man da dann noch Druck macht, dann passieren, zumindest bei Flüchtigkeitsfehlern, danach doppelt so viele. Fehler müssen aber auch besprochen werden, und das ist etwas, wo ich glaube, das könnte ich ein bisschen mehr machen. Als Beispiel: Wir sind viel im Projektgeschäft. Projekte nachzubesprechen. Das waren Dinge, die sind nicht so gut gelaufen. Mal gucken, dass wir die zusammen irgendwie wegkriegen. Das aber vor allem auch bei Projekten zu machen, die gut gelaufen sind. Einfach um zu zeigen, "hev so kann das ablaufen". Damit kann ich mindestens genauso viel Fehler vermeiden. indem ich hervorhebe, wie wir es vernünftig läuft, als immer nur zu sagen, dass da jemand was falsch gemacht hat.

WORAN MISST DU ERFOLG?

Ich würde lügen, wenn es nicht auch Geld wäre. Geld ist einfach eine Messeinheit, die mir zeigt, dass etwas funktioniert. Deswegen ist es auf jeden Fall ein Faktor, der da natürlich mit reinspielt. Ist für mich nicht der wichtigste. Das muss halt nur funktionieren. Ich spare auf keinen Porsche und ich habe jetzt auch sonst nicht den Anspruch, sehr viel Geld verdienen zu wollen. Unseren Erfolg messe ich tatsächlich in Projekten und in Zusammenarbeiten. Ich glaube, was mich am meisten freut, ist, wenn wir mit dem Designer XY jetzt zusammen die Kooperation machen. Oder ein Projekt für den coolen Barista aus Düsseldorf und der hat ausgerechnet uns angefragt, ob wir für den ein Projekt machen. Oder wenn wir einen Artikel in der in der AD haben, was irgendwie die größte Designzeitschrift ist. Das sind so meine persönlich größten Erfolgserlebnisse. Natürlich auch zu sehen, was man so an Projekten geschafft hat. Zu sehen, was am Ende da steht. Wir sind natürlich in dieser glücklichen Lage, dass wir in unsere abgeschlossenen Projekte reingehen- und sie am Ende fotografieren können. Das ist für mich auf jeden Fall der größte messbare Erfolg. Ich bin in unserer Firma aber auch mehr für die Designabteilung zuständig und Henning für die Zahlen. Würdet ihr Henning fragen, könnte es sein, dass er sich freut, wenn das Konto vernünftig aussieht

V

WELCHE ROLLE SPIELT WERTSCHÄTZUNG FÜR DICH?

Ich würde sagen, Wertschätzung spielt die allergrößte Rolle. Gerade bei der Mitarbeiterführung ist Wertschätzung ein riesen Thema. Aber tatsächlich auch wieder Geld. Geld ist auch ein Messwert dafür. Natürlich zeigt das Gehalt die Wertschätzung des Ganzen. Wertschätzung für die Arbeit, die Dankbarkeit, auch als Chef den Mitarbeitern gegenüber, dass sie ihre Zeit hier investieren. Ich glaube das ist auch etwas, was man nicht vergessen darf, dass Leute ihren ganzen Tag einfach nicht mit anderen Sachen verbringen, sondern bei uns sitzen und Sachen zeichnen. Also meine Wertschätzung für die Zeit und Energie ist sehr groß. Ich weiß nicht, ob ich das immer perfekt den Mitarbeitern zurück spiele, aber das ist, finde ich, schon ein ein sehr wichtiger Part. Wo man das auch oft merkt, ist, dass sich durch so kleine Sätze, auch wenn man selber im Stress ist, wenn man sich die Zeit nimmt und sagt "Ey, hast du gut gemacht". Das bringt manchmal mehr als die nächste Gehaltserhöhung. Natürlich muss das ernst gemeint sein, aber dann funktioniert das und das finde ich total wichtig.

WAS ZEICHNET FÜR DICH EINE GUTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT AUS?

Sie schätzt viel wert. (lacht) Es ist schwierig zu sagen. Ich hab mit 24 die Firma gegründet und habe noch nie was anderes in meinem Leben gemacht, außer, dass ich während meiner Ausbildung mal angestellt war. Da hat der Chef immer rumgeschrien, bis zum geht nicht mehr. Ich glaube, das ist der Grund, warum ich das nicht mache. Ich glaube, was am wichtigsten ist, ist sich vernünftig mit den Mitarbeitern zu unterhalten. Aufgaben vernünftig weiterzugeben. Sie vernünftig zu besprechen. Aufgaben nicht nur weiterzugeben, sondern sie zu diskutieren. In unserem Fall zumindest, wenn es da die Aufgabe ist, ich entwerfe Restaurant XY, dass ich mir die Zeit nehme, das vernünftig zu besprechen. Da merke ich, dass da sowohl die Mitarbeiter am zufriedensten sind, als auch die Ergebnisse mit Abstand am besten sind. Ich glaube, sich wirklich Zeit für die Leute zu nehmen, ist das, was am wichtigsten ist. Klar, auch gut bezahlen und nette Arbeitsräume schaffen und und und. Das wäre jetzt aber zu allgemein. Das auf Augenhöhe mit den Mitarbeiter_Innen kommunizieren, ist glaube ich das, was mir am meisten Spaß macht, und etwas, was ich sehr bewusst mache in der Hoffnung, das gut zu machen - weil ich das wichtig finde.

256 VI 257

GELINGT ES DIR, DAS AUF DEINE ANGESTELLTEN ANZUWENDEN?

Ja. Glaub schon. Vielleicht auch nicht bei allen und vielleicht auch nicht immer. Aber das gehört ja auch dazu. So ein gewisses Selbstbewusstsein muss man auch haben, sonst schafft man es nicht, die Sachen rüberzubringen. Wenn ich dabei noch zu viel Selbstzweifel hätte, da würd meine Zeit nicht für reichen. Deswegen glaube ich, ich mach das schon ganz gut. Es macht mir selber aber auch total viel Spaß. Auch im Team zusammenzuarbeiten macht mir Spaß. Da würd ich dann an dieser Stelle auch ganz selbstbewusst sagen, dass das schon ganz gut klappt. Das ist auch das Feedback, was ich hin und wieder so kriege. Natürlich sollte ich hier und da mal mehr Zeit investieren, in einzelne Leute. Aber ich glaube schon, dass mir das insgesamt ganz gut gelingt.

9

ZUM BEGINN JEDER WOCHE HABT IHR AUCH EIN RITUAL. KANNST DU DA NOCH WAS ZU SAGEN?

Warum wir das so machen, weiß ich nicht, aber irgendwann hab ich mir das so überlegt. Wir haben so einen Rhythmus, den ich irgendwann angelegt habe, der war erst alle zwei Wochen und jetzt machen wir das wöchentlich, wo wir halt zusammen in der gesamten Runde die Aufgaben verteilen. Und ehrlich gesagt hab ich irgendwann festgestellt, dass montags morgens einfach nicht die allerbeste Zeit ist. Wenn alle Leute dasitzen und irgendwie das Wochenende noch in den Knochen haben, bei so vielen jungen Leuten oder ich selber auch. Wenn man dann anfängt Aufgaben zu verteilen, da ist das dann ganz schön schwer erstmal die Aufmerksamkeit zu kriegen. Es ist ja vielleicht auch schwierig, weil da hat auch noch keiner was gesagt und deswegen sind wir angefangen, dass jeder erst mal selber von seinem Wochenende erzählt. Die ersten 20 Minuten gehen halt morgens einfach dabei drauf. Das ist aus Unternehmersicht manchmal ein bisschen schwierig. Wenn man überlegt, ich sitz da mit acht Leuten, alle reden 20 Minuten. Da ist eigentlich schon ein dreiviertel Arbeitstag an Kosten mal weg. Aber ich glaub das rentiert sich sehr schnell, weil jeder hat einmal seinen Kopf angeschmissen und hat sich überlegt, was hab ich eigentlich am Wochenende gemacht und hat auch was gesagt. Das machen wir jeden Montag. Gerade haben wir das auch gemacht. Montag hatte jeder frei und gestern war Feiertag. Da haben wir gerade eben zum Start der Woche auch alle vom Wochenende erzählt und es ist mir auch wichtig, dass wir das nicht canceln, wenn mal zu wenig Zeit da ist. Ich find wichtig, dass wir mal die Leute zu Wort kommen lassen und jeder einmal erzählt und irgendwie ist es für alle ganz nett, dass man dann so ein bisschen einen Austausch schon hat. So haben wir schon eine kleine Besprechungstunde und dabei trinken wir einen Kaffee und starten so in die Woche. Das ist so unser kleines Ritual. Rituale sind sowieso total wichtig. Wir haben einen "ich hab schwierige Aufgaben erfüllt - Gong" gemacht. Es gibt einen Gong und, wenn man ein schwieriges Projekt abgeschlossen hat oder irgendwie eine schwierige Aufgabe oder schwierigen Kunden hatte und das erledigt ist, dann kann man den hauen und dann

VII

freuen sich alle. Weil es ja dann doch manchmal ein bisschen frustrierend ist, wenn man seine Aufgabe nur so auf erledigt klickt und sie dann abhakt. Es ist dann psychologisch einfach ganz geil, dann auf diesen Gong hauen zu können. Man merkt auch, das ist für so einen Teamzusammenhalt irgendwie ganz gut, wenn man auch weiß, was die anderen Leute machen und so. Ich finde das sehr gut. Ich bin ja selbst auch neugierig. Obwohl ich gar nicht so recht weiß, ob das überhaupt erlaubt ist. Es gefällt aber allen gut und deshalb machen wir das so weiter.

WIE STEHST DU ZU DEINER EIGENEN ARBEIT? (GRUNDSÄTZLICH KRITISCH/ REALISTISCH/ STOLZ..)

Ich hinterfrage mich selber natürlich total oft. Es ist bei mir immer so die Mischung, dass ich mich einerseits erschrecke, was wir so für krasse Projekte machen, obwohl wir irgendwie nur so ein Haufen kleiner Jungs und Mädels sind, die gefühlt gerade erst aus dem Studium sind. Andererseits sind es inzwischen zehn Jahre Erfahrungen in dem Bereich und ich glaube, ich weiß recht gut, wenn ich zu einem Kunden gehe, was er braucht. Wenn jemand kommt, der ein Café aufmachen möchte, dann kann ich den schon extrem gut beraten. Der macht das zwar jetzt zum ersten Mal, ich war aber schon bei 80 Café-Eröffnungen gefühlt dabei. Ich kann dem genau sagen, warum man welches zweite Handwaschbecken braucht und welche Kühlvitrine die beste ist, bis hin zur Gestaltung und den richtigen Materialien. Meine gesammelte Erfahrung macht mich da schon selbstbewusst. Ich bin natürlich auch mega stolz auf alles, was wir erreicht haben. Es war nie das Ziel, irgendwann mal einen geilen 20 Mann laden daraus zu machen. Es ist irgendwie immer weiter gewachsen, ohne dass da jetzt ein großer Business Plan oder sowas dahinter stand. Da bin ich natürlich auch irgendwie mega stolz drauf. Manchmal bin ich sogar auf so kleine Sachen stolz. Klingt irgendwie peinlich, aber ich bin stolz darauf Steuern zu zahlen. Da denk ich, ich bin jetzt endlich auch ein Teil der Gesellschaft und krieg das alles hin und bin sogar Arbeitgeber. Leute können hier arbeiten und machen das im besten Fall sogar gerne. Im Studium war ich froh, dass ich meine Wäsche selber waschen konnte.

VERFOLGST DU EINEN PURPOSE? WAS IST DEIN PURPOSE?

Also so richtig damit beschäftigt habe ich mich noch nicht. Ich habe natürlich meine Vorstellungen, wie die Sachen zu laufen haben. Generell wächst mittlerweile das Bewusstsein für die Umwelt, für die Natur und für den Klimawandel. Wir sind eigentlich ein recht nachhaltiger Laden. Aber nicht weil wir uns überlegt haben, ein nachhaltiger Laden sein zu wollen, sondern einfach weil wir so angefangen haben. Wenn ich mir überlege ich will einen Tisch zeichnen und will den bauen, dann bau ich den natürlich mit dem Tischler um die Ecke oder mit dem Stahlbauer um die Ecke. Das heißt, wir haben diesen Nachhaltigkeitsgedanken nie so richtig erzwungen, sind aber trotzdem sehr nachhaltig.

259

258 VIII

Einfach weil wir alles hier produzieren, alles super lokal machen und probieren Wertschätzung in die Produkte zu kriegen. Der Tisch, den du bei uns kaufst, der hält einfach 40 Jahre und ist halt kein Ikea Ding das nach kürzester Zeit kaputt ist. So finde ich das gut und den Weg werde ich auch weiter gehen. Wir haben auch schon mal andere Wege kurz getestet. Da haben wir Sachen in China produziert und haben so viel Geld verdient. Das hab ich dann aber gestoppt, einfach weil ich das so nicht wollte. Ich weiß nicht, ob man sowas jetzt einen Purpose nennen kann, aber das ist eben meine Überzeugung, der ich folge.

9

HAST DU BERUFLICHE VORBILDER?

Nee, irgendwie nicht. Ich war auch noch nie Musik oder Fußball Fan oder so. Natürlich finde ich bestimmte Designer einfach krass, was die so raushauen, ist beeindruckend. Aber das hat ja nichts mit meinem Beruf zu tun. Das sind ja eigenständige Designer und ich führe ein Unternehmen. Und da gibt es wenige, bei denen ich denke - so will ich das auch haben. Ich find auch große Firmen nicht so cool. So 400 Leute und ein riesen Gebäude, das find ich immer total unattraktiv. Wir sind jetzt 20 Leute und das ist eigentlich schon zu viel, weil ich gar nicht mehr den Kontakt zu jedem Mitarbeiter pflegen kann, wie ich das gerne machen würde. Ganz früher hatte ich mal Hennings Vater als Vorbild. Mit Henning hab ich ja die Firma und sein Vater hat die Zimmerei und Tischlerei von seinem Vater übernommen. Bei dem dachte ich früher immer: "Krass. Der macht das irgendwie genau richtig." Der hat einfach die perfekte Balance zwischen Arbeiten und Leben und Freizeit geschafft. Der hat viel gearbeitet, hat aber auch seine Freizeit immer total geil genutzt. Der war auch immer super zufrieden mit dem, was er macht. In meiner Familie war das eher immer so: "Oah, Arbeit ist blöd. Aber da muss man halt hin, um Geld zu verdienen." Und da hatte ich das erste Mal das Gefühl von "Ah! es kann auch anders sein.".

MÖCHTEST DU EIN VORBILD FÜR ANDERE SEIN?

Ich glaub das will ja jeder in seinem Rahmen. Aber ich glaub jetzt nicht unbedingt firmenmäßig. Ich hab zwei Kinder. Ich fände es irgendwie cool, wenn die das übernehmen, aber fände es auch genau so cool, wenn die was komplett anderes machen. Ich hab nicht das Gefühl, dass ich oder die Firma jetzt große Vorbildfunktion hat. Ich glaube schon, dass wir die Sachen, die wir machen, ganz gut machen. Aber wenn Vorbild, dann wäre ich lieber menschlich ein Vorbild.

IX

260

WER ODER WAS HAT DICH ZUR GRÜNDUNG MOTIVIERT?

Naja, Gründen ist ja jetzt nicht so ein riesen Akt. Und wenn man wenig Verantwortung hat, geht das auch sehr schnell. Wir brauchten 70€, um eine Gbr anzumelden. Jeder 35€ - die hatten wir beide. Dann haben wir den Zettel ausgefüllt und waren dann Firmeninhaber. Was das dann heißt, das weiß man mit 24 dann auch nicht so ganz genau. So mit Buchhaltung und allem drum und dran. Es ist uns irgendwie passiert, weil wir aus Leidenschaft Tische gebaut und geplant haben. Und wenn man die verkaufen will, dann braucht man eben eine Firma, um eine Rechnung schreiben zu können. Das war während des Studiums. Das war für mich keine große Sache damals.

FINDEST DU, DASS DIE GRÜNDERMENTALITÄT IN DEUTSCHLAND STÄRKER GEFÖRDERT WERDEN SOLLTE?

Ja, finde ich auf jeden Fall. Ich bin, wie gesagt, kein Fan von riesengroßen Firmen und da eine Mischung drin zu haben, find ich cool. Ich arbeite auch lieber mit kleinen Firmen zusammen und ich glaube auch, dass es für die ganze Wirtschaftlichkeit sehr viel besser ist, viele kleine Firmen zu haben und damit auch viele Gründungen. Ich glaube, dass es auch mir noch bevorstehen wird, dass hier Leute kündigen, um ihren eigenen Laden aufzumachen. Ob ich das dann immer noch super finde, weiß ich noch nicht. Aber ich find den Umgang und das Unkomplizierte in der Zusammenarbeit mit kleinen Firmen einfach netter. Als wir angefangen haben, mit den großen Läden wie Obi und Jägermeister zusammenzuarbeiten, da dachte ich auch: "Ohje, das wird jetzt bestimmt auch alles total schwierig." - das hat mich irgendwie abgeschreckt. Dann lieber ein Baumarkt Startup, was überall in der Stadt kleine Baumärkte aufmacht, oder so.

Aber es gehen ja einfach super viele Gründungen auch einfach nicht gut. Die Zahl der Firmen, die nicht länger als zwei Jahre durchhalten, ist erschreckend hoch. Da zeigt sich, dass das Risiko dann doch sehr hoch ist. Da find ich eine Förderung schon sinnvoll. Gerade im Gastrobereich kriege ich ja einige Gründungen mit. Wie viele Cafés wir in der Entstehung begleiten und dann auch mitkriegen, wie deren Planung ist. Das ist manchmal erschreckend, dass deren Planung nicht über die Eröffnung hinaus geht. Dabei finde ich, sollte man doch etwas langfristiger planen. Ich glaube, es wäre gut, diese Kultur zu fördern, aber das ist auch total schwierig, den Leuten überhaupt etwas mitzugeben, was dabei hilft, langfristig die Erfolgschancen zu erhöhen. Nur gründen, um zu gründen ist meiner Meinung nach zum Scheitern verurteilt. Da gehört es schon dazu, ehrlich zu sich selbst zu sein und ein Konzept vernünftig durchzuplanen.

261

 \mathbf{x}

Es ist einfach nicht die große Stärke des Staates, Firmen überhaupt etwas mitzugeben. Während Corona beispielsweise habe ich nicht einen Brief bekommen, was ich jetzt mit meinen Angestellten machen soll. Lasse ich sie zu Hause, schicke ich sie ins HomeOffice, hole ich sie ins Büro? Ich habe abends die Nachrichten geguckt und mir dann überlegt, was ich am nächsten Tag mache. Man ist also immer auf sich alleine gestellt und deswegen fände ich mehr Unterstützung sehr gut.

WAS WÄREN DEINER MEINUNG NACH SINNVOLLE LÖSUNGSANSÄTZE?

Ich denke, eine Gründung muss immer aus einer Idee kommen. Einfach gründen, weil man Bock hat der Chef zu sein - das funktioniert nicht. Coaching finde ich auch total schwierig, weil es da dann um Schneeballsysteme geht und dass ich in zehn Jahren endlich Ferrari fahren kann. Finanzielle Anreize sind wichtig, weil es einfach Geschäftsbereiche gibt, die gerade am Anfang sehr kostenintensiv sind. Trotzdem garantiert dir Geld nicht, dass du langfristig erfolgreich bleibst. Also da finde ich, sollte man das anders fördern. Sowas wie "Ey, wenn du eine Firma aufgebaut hast, hast fünft Jahre lang vernünftig gewirtschaftet und damit zehn Arbeitsplätze geschaffen, dann kriegst du Bonus XY". Das halte ich für sinnvoller als vorab zu sagen: "Hier sind 25000€. Mal sehen, was du raushaust." Die Leute müssen mit Herzblut dabei sein und langfristig planen. Und irgendwie passt das nicht mit diesen Startup Leuten zusammen, wo es nur darum geht, in kürzester Zeit so viel Geld, wie möglich zu verdienen.

WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH EINE FAMILIÄRE RÜCKENDECKUNG/ DEIN SOZIALES UMFELD?

Ja, super hoch! Meine Frau ist Psychologin, die muss halt ab und zu die Sachen auffangen, die ich von der Arbeit mit nach Hause bringe. Also ich liege jetzt nicht den ganzen Tag zu Hause auf dem Sofa und muss mich halb therapieren lassen, aber wir sind schon gut im Austausch. Ich glaube auch, dass über Sachen zu sprechen schon sehr wichtig ist. Sowohl mit den Mitarbeitern als auch privat. So ein Rückhalt ist allein schon ganz gut, um sich zu hinterfragen, wofür man das Ganze macht. Denn einfach nur Sachen zu machen, damit sich das Konto füllt, damit ich mir ein neues Auto kaufen kann, finde ich halt auch irgendwie sinnlos. Dieses - arbeite viel, damit du viel verdienst, damit du dir ein fettes Auto kaufen kannst, um mit dem Auto wieder zur Arbeit zu fahren. Das ist sinnlos. Die Familie ist auch einfach wichtig, um mal den Kopf frei zu kriegen. Wenn man mit den Kindern spielt, dann sind die Sorgen vom Feedbackgespräch XY und "Oh der Kunde will sein Budget streichen" erstmal weg. Da kommt man auf andere Gedanken und das ist sehr wichtig, um mal aus diesem Arbeitsthema rauszukommen.

XI—

FINANZIERUNG:

WIE SIND DEINE ERFAHRUNGEN MIT GELDGEBERN, BANKEN, STAATL. FÖRDERMITTELN, GRÜNDUNGSFÖRDERMITTELN ETC.?

Wir haben noch nicht einen einzigen Förder-Cent bekommen. Für gar nichts ehrlich gesagt. Hauptsächlich aber, weil wir uns da gar nicht so drum gekümmert haben und weil es auch alles von Anfang an irgendwie funktioniert hat. Am Anfang haben wir ja auch einfach nur ein paar Tische verkauft. Außerdem hätte ich auch gar nicht gewusst, wen ich da hätte fragen sollen. Im Nachhinein hätte es da aber bestimmt Töpfe gegeben, aus denen wir was bekommen hätten. Ich habe gerade meine erste Förderung beantragt. Und zwar wollen wir hier hinterm Haus Ladesäulen machen und dafür habe ich einen Förderantrag gestellt. Ach und irgendwann hab ich auch mal für ein Elektro Lastenfahrrad einen Antrag gestellt. Aber mit dem Thema Gründen hatte das so erstmal nichts zu tun.

ANDERE ERFAHRUNGEN MIT GELDGEBERN, BANKEN ODER ÄHNLICHEM?

Da hatten wir natürlich das Glück, dass wir in der Gründungsphase recht wenig brauchten. Ich hab damals meine drei Nebenjobs im Studium gekündigt und hab halt nur noch das gemacht. Da muss ja dann auch gar nicht so viel bei rumkommen, für die kleine Miete, die ich damals hatte. Zum heutigen Zeitpunkt sähe das alles anders aus. Mit Familie und Haus ist das Risiko natürlich direkt ein anderes. Bei Investitionen haben wir auch immer nur das investiert, was wir so hatten, und das haben machen wir bis jetzt auch immer noch so. Natürlich haben wir uns dann auch mal weniger ausgezahlt, um auf bestimmte Dinge hinzusparen. Aber so haben wir immer in schwarzen Zahlen gearbeitet. Wir haben jetzt ein neues Gebäude bezogen und die Immobilie umgebaut. Dafür haben wir jetzt zum ersten Mal einen Kredit aufgenommen. Also nach zehn Jahren haben wir den ersten Kredit aufgenommen, weil wir sonst immer nur mit dem Geld gearbeitet haben, was wir hatten. Diese Immobilie vermieten wir jetzt auch, und von den Mieteinnahmen zahlen wir den Kredit ab. Das ist also eine Rechenaufgabe, die aber ganz gut funktioniert.

WIE TRIFFST DU FINANZIELLE ENTSCHEIDUNGEN?

Ein Jahr nach der Gründung haben wir untereinander einen 80 Seiten Vertrag aufgesetzt, wo wir alles drin geregelt haben, um nichts dem Zufall zu überlassen. Das war auch damals so ein Invest mit dem Notar und so. Da haben wir einmal dieses Geld Thema klar geregelt. Da haben wir gesagt, dass jeder bis 25000€ selber entscheiden kann. Da brauchen wir uns nicht gegenseitig abzustimmen. Da ist aber alles Mögliche drin geregelt, was wichtig war, das von Anfang an klarzustellen.

263

262 XII

9 ANHANG

9 ANHANG

Bei allem über 25000€ stimme ich mich mit Henning ab und dann überlegen wir gemeinsam, ob wir das machen, oder nicht. Ich glaube, ich habe für keine Geldentscheidung jemals Excel oder sonst irgendwas benutzt. Ich entscheide immer per Bauchgefühl. Bei allen Sachen. Die waren jetzt auch nicht immer alle perfekt aber im Großen und Ganzen waren es ganz gute Entscheidungen. Und ich glaube, die besten Entscheidungen dabei waren, auch einfach mal Nein zu sagen. Also bei großen Projekten, wo klar war, das wird jetzt Geld bringen. Da haben wir auch gerne mal Nein gesagt und das waren im Nachhinein mit die besten Entscheidungen. Also Geldentscheidungen treffe ich nach Gefühl. Man kann es ja auch nicht großartig kalkulieren. Wenn ich jetzt eine Entscheidung treffe und sage, wir investieren jetzt für die neue Ausstellung 10000€. Dann kann ich das nicht so berechnen und sagen, ok dann muss ich also in den nächsten drei Jahren das und das, so und so verkaufen, damit sich das funktioniert, sondern ich sehe das immer so als als großes Ganzes und deswegen gibt es ja nicht viel Rumgerechne.

WIE SCHÄTZT DU DEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KENNTNISSE EIN?

Ich hab in den ersten fünf Jahren die Buchhaltung komplett selber gemacht. Da hab ich super viel gelernt. So ist es ja irgendwie immer. Wenn man was machen muss, dann arbeitet man sich rein und dann kriegt man das auch hin, auch wenn das sicherlich nicht alles perfekt war, was ich da gemacht habe. Ich hab zwar in der Buchhaltung alles schon mal gemacht, weiß im Großen und Ganzen, wie das funktioniert, aber darüber hinaus verstehe ich davon teilweise echt wenig. Da haben wir auch im Architekturstudium wenig zu gelernt. Manchmal weiß man das gar nicht, was für Rücklagen und was für Steuern man vorausgezahlt hat und welche auch nicht. Das ist mittlerweile auf einem Level, dass man doch auf einen guten Steuerberater angewiesen ist.

WAS BEDEUTET DAS FÜR DEINEN ARBEITSALLTAG?

Wir haben externe Steuerberater und Buchhalter. Das haben wir alles auf online Unternehmen umgestellt, die alle unsere steuerlichen und buchhalterischen Sachen machen. Komplett papierfrei, das heißt, wir schicken denen die Rechnungen nur noch per PDF und die kümmern sich dann um den Rest. Einmal im Jahr sitzen wir dann mit denen zusammen und besprechen, was gut läuft und was noch nicht so gut läuft. Man muss aber dazusagen, dass ich eher den Entwurfspart übernehme und Henning das Wirtschaftliche macht. Der hat da schon einen besseren Überblick, was wir so im Monat an Rechnungen gestellt haben und welche Summe das ist usw. Wir haben sogar ein Waren Wirtschaftsprogramm, wo solche Sachen natürlich alle hinterlegt sind, aber das habe ich nicht einmal auf dem Computer. Irgendwie auch krass - ich hab da gar keinen Einblick in die ganze Sache. Aber trotzdem weiß ich ja, was passiert.

Ich kenne ja die Projekte und weiß "was die Mitarbeiter_Innen machen. Also ich bin schon im Bilde, aber einfach nur für das Alltagsgeschäft. Aber wenn man jetzt guckt, was muss ich investieren, damit das und das bei rauskommt und den Zehnjahresplan und alles - das hab ich alles noch nie gemacht. Henning und ich setzen uns ab und an zusammen und überlegen, was sind die nächsten Schritte. Was sind Sachen, die uns gut gefallen? Mieten wir die Immobilie, um da unser eigenes Büro reinzumachen? Das sind schon irgendwie große Entscheidungen, die wir da treffen, aber nicht in so einer Ausrichtung von wegen in zwei Jahren das, in fünf Jahren das und in zehn Jahren müssten wir eigentlich schaffen, auf so und so viele Mitarbeiter zu kommen. Das ist alles nicht so mein Thema.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN: HAST DU DIESBEZÜGLICH SCHON MAL NEGATIVE ERFAHRUNGEN MIT ARBEITGEBERN/ ANGESTELLTEN GEMACHT?

Hab ich. Meine Erfahrungen sind da - das funktioniert eigentlich nicht so richtig gut. Wenn, dann muss ich es ganz machen. Wir haben ein Beispiel. Ein Mitarbeiter von uns, der hat sich auch selbstständig gemacht. Mit einem ähnlichen Business Fall. Der macht auch Inneneinrichtungen. Der macht das auch alles sehr gut. Und hat eben angefangen das zwei Tage in der Woche zu machen und drei Tage die Woche bei uns. Der ist aber in solche Konflikte geraten, dass er das beides zeitlich nicht mehr einrichten konnte. Die Grätsche war dann doch irgendwie zu groß. Denn wenn dann zu große Aufträge kommen, dann muss man da flexibler sein. Das ist sowieso als Selbstständiger meiner Meinung nach das schwierigste, zu steuern, wie ich mit meinen 40 Stunden umgehe. Natürlich steckt man am Anfang viel mehr an Zeit rein. In unseren ersten drei Jahren gab es keine Woche, wo ich nur 40 Stunden gearbeitet habe. Die Abläufe sind noch nicht klar, man muss sich zurechtfinden und eine Menge dazulernen. Da arbeitet man viel und hat einen geringeren Ertrag. Weil man einfach nicht die Erfahrungswerte hat und nicht weiß, womit man wie viel verdienen kann. Es gibt einfach sehr viele Hürden und das nebenberuflich zu machen ist nicht so einfach. Ganz einfach vom Kopf her. Ich hab jetzt auch mehrere Projekte parallel, aber irgendwie ist das alles unter einem Dach und manchmal einfacher als die Interessen des Arbeitgebers und die der eigenen Firma zu vereinen. Das hat also in dem Fall nicht so gut funktioniert. Das war aber auch überhaupt nicht schlimm. Der hatte dann noch zwei größere Projekte, konnte das in Vollzeit machen und hat dann komplett gekündigt. Das freut mich auch für ihn. Wir arbeiten sogar von Zeit zu Zeit zusammen. Aber für den Anfang war das alles zu zeitintensiv. als dass er das nebenher hätte machen können.

XIII 264 XIV 265

SIND BEWERBER_INNEN MIT GRÜNDUNGSERFAHRUNGEN FÜR DICH BESONDERS ATTRAKTIV ODER UNATTRAKTIV? WARUM?

9

Selbstständig sein hat auch viele Nachteile, die man sonst vielleicht auch nicht so ganz auf dem Schirm hat. Ich bin Gestalter und ich sehe mich auch immer noch als Gestalter und nicht als Unternehmer. Gerade wenn man klein ist, entfernt man sich immer weiter von seinem eigentlichen Fach. Da kommen so viele Aufgaben auf einen zu. Es geht los mit den 1000 Kleinigkeiten, wie "Wer besorgt das Klopapier für die Räumlichkeiten?", "Wer kümmert sich um den Mietvertrag?". Marketing! Macht mir gar keinen Spaß. Klinken putzen oder was man auch immer tut, um eben auch an Aufträge zu gelangen. Irgendwann merkt man, okay, das, was ich hier mache, ist eigentlich gar nicht mehr das, warum ich irgendwann mal studiert habe. Mittlerweile bin ich endlich wieder in der Position, das machen zu dürfen, was mir Spaß macht. Aber der Weg dahin war anders. Wir haben jetzt zwei Mitarbeiter Innen, die schon mal selbstständig waren, und da habe ich auch festgestellt, dass sie super erleichtert sind, dass sie wieder das machen, was sie gerne machen. Natürlich befindet man sich jetzt wieder in einem Rahmen, den die Stelle vorgibt. Also 30 Urlaubstage und so weiter. Andersrum gab es in den ersten vier oder fünf Jahren nicht im Ansatz 30 Tage Urlaub für mich. Wenn man mal zwei Wochen im Urlaub war, war zwei Wochen lang der Laden zu. Das ist auch nicht so einfach. Der andere, größere und auch der wichtigere Part ist die finanzielle Sicherheit. Es ist schon etwas anderes, wenn man hier arbeitet, mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag und ein gutes, regelmäßiges Gehalt bekommt. Da ist natürlich auch einfach viel Druck und so, was sich vorher mit in das Privatleben und in das Wochenende gezogen hat, einfach weg. Meine Erfahrungen mit Mitarbeiter Innen, die vorher mal selbstständig waren, sind sehr positiv. Denn auch für die kann dieser Schritt auch ein sehr erleichternder Schritt sein. Man ist nicht verloren, nur weil man mal selbstständig war.

WIE WICHTIG IST FÜR DICH DER STANDORT?

Der Standort ist super wichtig. Für mich persönlich ist es die Nähe zum Wohnort, dass ich mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren kann, beispielsweise. Aber für die Firma ist es wichtig, um an Leute zu kommen. Wir haben unseren Standort jetzt verbessert. Wir haben jetzt Bahnhofsnähe und da hatte ich es gar nicht auf dem Schirm, was das für ein riesen Vorteil hat. Gerade wenn man mit Praktikant_Innen zusammenarbeitet, Mitarbeiter_Innen, die nicht in der Stadt selbst wohnen, und alles in allem für ein gesundes Betriebsklima durch ein gut durchmischtes Team. Tatsächlich kenne ich in unseren Bereich Firmen, die sich ein Schloss sonstwo gekauft haben und da jetzt ihr Büro megacool reingesetzt haben. Die kriegen aber alle keine Leute, weil die so weit außerhalb sind. Ein schlecht gelegener Standort kann da sehr sehr hinderlich sein. Für Kunden ist es gar nicht so relevant, ob die ein Stück weiter herausfahren müssen. Je nachdem in welchem Geschäftsfeld man sich bewegt. Bei uns sehe ich zum Beispiel auch in Laufkundschaft keinen relevanten Faktor.

XV

SPIELT DAS GESCHLECHT EINE ROLLE?

Man würde lügen, würde man behaupten, dass es gar kein Unterschied macht. Das Thema Familie und Kinderkriegen ist einfach eine Pause im Leben, die aus wirtschaftlicher Sicht einzuplanen ist. Das ist eine zusätzliche Hürde. Bei uns wird da kein Unterschied gemacht. Ich bin Fan von Gleichberechtigung. Aktuell arbeiten bei uns mehr Frauen als Männer und, wenn eine Mitarbeiterin zu mir kommt und mir sagt, sie sei schwanger, dann freue ich mich für sie. Das ist dann alles sehr gut handlebar, man kriegt Entlastungen vom Staat und auch aus Arbeitgebersicht sehe ich da nichtmal einen Ansatz eines Problems. Zum Thema Gründung ist die Familienplanung einfach da. Ich hab gegründet und bin in der Zwischenzeit zwei Mal Vater geworden, aber ich hab eben die ganze Zeit gearbeitet. Das wäre für meine Frau nicht möglich gewesen. Die gründet übrigens auch gerade. Die macht jetzt ihre eigene Praxis auf. Aber eben auch jetzt, nachdem die Familienplanung abgeschlossen ist. Deswegen würde ich behaupten, dass das Geschlecht vor und nach dem typischen Alter, in dem man eine Familie gründet, keine Rolle spielt. Und auch in den Firmen, mit denen wir zusammenarbeiten, sehe ich eine mehr oder weniger 50/50 Verteilung. Also kein auffälliger Geschlechterschwerpunkt, was die Designdisziplin angeht. Im Handwerk sieht das wieder anders aus, obwohl sich die Situation dort auch bessert. Die sind aber noch lange nicht ausgeglichen.

GIBT ES EINE EXIT STRATEGIE?

Nein, eine Exit-Strategie gibt es nicht. Wenn das jetzt hier alles den Bach runter gehen sollte, dann ist das Ziel, so früh die Reißleine zu ziehen, um weich zu fallen. Danach würde ich mich dann irgendwo anstellen lassen. Da hätte ich überhaupt kein Problem mit und ich glaub meine gesammelte Erfahrung wäre auch attraktiv.

Die Exit Strategie wäre, so früh wie möglich zu erkennen, dass es nicht mehr läuft, und dann einen sauberen Abschluss hinzukriegen, mit allen Mitarbeiter_innen usw. Das wäre sicher nicht leicht, aber das wäre das Ziel.

WAS WÜRDEST DU TUN, WENN DU JETZT BEDINGUNGSLOS UND EINMALIG 50.000€ ERHALTEN WÜRDEST?

Schwierig zu sagen. Da habe ich jetzt keine coole Antwort drauf. Wir sind große Fans von Festen. Ich glaube, ich würde die Weihnachtsfeier etwas krasser ausschmücken und die anderen 40.000 würde ich zu den Rücklagen packen. Das war meine ehrliche Antwort. Die coole Antwort wäre natürlich, dass man das auf alle Mitarbeiter verteilen würde. Aber ich glaube nicht, dass ich das machen würde - so ehrlich muss ich dann doch sein. Also lieber 40.000 zurücklegen und für 10.000€ das beste Sommerfest aller Zeiten zu machen.

267

266 XVI

JULIA GACS GREEN VISION SOLUTIONS 08.44.2022

GRÜNDEN FÜR DIE IDEE ODER GRÜNDEN, UM ZU GRÜNDEN?

Gründen, um zu gründen.

KETCHUP/ MAYO AUF DIE POMMES ODER DANEBEN?

Auf die Pommes.

ALLEINE ODER IM TEAM?

Im Team

KONTROLLE ODER OFFENE FEHLERKULTUR?

Offene Fehlerkultur.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN ODER ALL-IN?

All-in.

ACHTSAMKEIT ODER VOLLGAS?

Achtsamkeit

WER BIST DU? WAS HAST DU GEGRÜNDET UND WAS MACHT DEIN UNTERNEHMEN?

Mein Name ist Julia Gacs. 2018 habe ich angefangen, als selbstständige Kommunikationsdesignerin zu arbeiten und 2021 haben wir die Green Vision Solutions GmbH gegründet. In der GmbH machen wir Co2 Erfassung für Unternehmen. Bei uns im Unternehmen betreue ich die Bereiche Marketing, Design und Kommunikation. Wir sind mittlerweile elf Mitarbeiter. Das Ganze ist eigentlich aus verschiedenen selbstständigen Wegen entstanden. Ich, aus dem Bereich Kommunikation, mein Freund hat vorher als selbstständiger Sustainability Consultant gearbeitet und der Dritte im Boot kam direkt aus dem Studium im Bereich IT. Am Anfang kam erstmal diese Idee auf, indem uns aufgefallen ist, dass es eben viele Unternehmen gibt, die ihre Co2 Kennzahlen erfassen möchten und da das Knowhow nicht haben. Wir haben das Knowhow aufgebaut und dann ist die die GmbH daraus eher so ungeplant entstanden. Wir haben die Idee weiterentwickelt, die Nachfrage war da und dann haben wir gemerkt, dass unsere Kunden fordern, dass wir eben da auch eine richtige greifbare Rechtsform haben. Also nicht als alleinige selbständige Consultants daher kommen. So kam es dann zu unserer GmbH.

BEZEICHNET IHR EUCH ALS STARTUP?

Anfangs nicht. Seit wir in einem Startup Zentrum unser Büro haben und da auch noch in einen engeren Austausch kommen, kommt der Begriff schon häufiger vor. Ja.

WAS ZEICHNET FÜR DICH DIE STARTUP KULTUR AUS? WARUM FÜHLST DU DICH IHR MIT DEINEM UNTERNEHMEN (NICHT) ZUGEHÖRIG?

Ich glaube, warum wir uns anfangs nicht zugehörig gefühlt haben, war vor allem, dass es nie der direkte Plan war, ein Unternehmen zu gründen. Das hat sich eher auf dem Weg ergeben. Deswegen haben wir diesen Begriff gar nicht verwendet. Mittlerweile sind wir natürlich an einem Punkt angekommen, wo wir einfach auch eine gewisse Größe erreicht haben, eine gewisse Erfahrung und jetzt auch merken, an welchen Stellen wir diese Startup Kultur auch nutzen können. Da gibt es ein großes Fördernetzwerk, es gibt eine große Offenheit, sich gegenseitig auszutauschen, es gibt extrem viele Events und, wenn man sich da als Teil davon definiert, kann man natürlich auch sehr viel von diesem Austausch mitnehmen. Ich würde sagen, was auch definitiv dazugehört, ist dieses offene Mindset. Die Bereitschaft, auch mal komplett neue Wege zu gehen.

268

H

Vielleicht, dass man sehr schnell von anderen als Startup abgestempelt wird und dann auf eine externe Erwartungshaltung stößt. Zum Beispiel, dass man an gewissen Event teilnimmt und dass Bürokultur irgendwie sein muss, auch wenn man das selbst gar nicht so machen würde.

9

WAS WÜNSCHST DU DIR VON DER STARTUP KULTUR?

Diese Kultur ist ja ein Angebot, bei dem jeder selbst entscheiden kann, wie man damit umgehen will. Aus dem Grund kann ich das eigentlich nicht kritisieren. Meine Erfahrungen waren da größtenteils positiv.

WIE OFFEN WIRD DORT MIT ERFAHRUNGEN UMGEGANGEN? SPRECHT IHR AUCH ÜBER MISSERFOLGE?

Ja, auf jeden Fall. Gerade am Anfang besteht fast alles aus Misserfolgen, die man erst mal durchleben muss, bevor daraus ein Erfolg entstehen kann. Wir reden da ganz viel darüber, was sie zum Beispiel bei ihrer Softwareentwicklung falsch gemacht haben, was sie im Marketing falsch gemacht haben, wo sie mit Mitarbeitern falsch umgegangen sind, wo sie sehr viel Geld verloren haben, wo sich dann rausgestellt hat, das hat so nicht funktioniert. Ich finde das total wichtig, darüber zu reden. Wir lernen da voneinander.

WIE GEHST DU MIT FEHLERN UM?

Es ist ganz wichtig, zu schauen, wodurch der Fehler entstanden ist, um dann mit den Verantwortlichen im Team zu schauen, wie man das nächste Mal mit so einer Situation umgeht. Wir haben eine extrem offene Fehlerkultur und den Ansatz, dass wir lieber mal einen Fehler zu viel machen und daraus lernen, anstatt ängstlich zu sein und irgendwas nicht zu tun.

WORAN MISST DU ERFOLG?

Bei mir ganz persönlich, an meinem Flow und an meinem Wohlbefinden. Im Unternehmen unterscheidet sich das zwischen uns dreien. Wir haben so drei Leitpunkte, in denen wir alle übereinstimmen. Das ist zuerst gesundheitliches Wohlbefinden. Wir haben ein paar Erfahrungen gemacht, dass wenn man sich überarbeitet oder wenn man nicht auf seinen Körper hört, dass das auch böse enden kann. Das Zweite ist natürlich auch Wohlstand. Wir wollen selbst starken Einfluss auf das nehmen, was wir verdienen, mit dem was wir arbeiten. Zum Dritten die Möglichkeit der Selbstentfaltung. Dass jeder in dem Bereich arbeiten kann und auf eine Art und Weise, die einen selber glücklich macht.

Ш

WELCHE ROLLE SPIELT WERTSCHÄTZUNG FÜR DICH?

Eine extrem große. Wenn man gegenüber anderen Wertschätzung zeigt und auch so eine wertschätzende Kultur im Team aufbaut, dann öffnet das auch die Kommunikation, alle sind motivierter und positiver. Deswegen lieber einmal zu oft was Positives ansprechen und loben als einmal zu wenig.

GIBT ES RITUALE IN EURER FIRMA, DIE DEN WERTSCHÄTZENDEN UMGANG UNTEREINANDER FÖRDERT?

Ja, auf jeden Fall. Wir haben zum Beispiel einmal in der Woche ein Teammeeting, wo wir einfach miteinander sprechen, besonders auch wenn jemand irgendwann mal was Persönliches sagen möchte, wenn es ihnen nicht so gut geht. Einfach um da ein offenes Ohr zu haben und auch individuell darauf eingehen zu können. Alle zwei Wochen machen wir ein Team Building, wo immer einer von uns Vollzeit Leuten einen Kuchen oder Kekse mitbringt. Da reden wir dann auch einfach mal über dies und das, um die Gemeinschaftskultur zu stärken. Wir haben ein Schild "Mitarbeiter des Tages" - so ein Pappschild. Dafür gibt es keine Kriterien, aber einfach wenn jemand irgendwas Cooles gemacht hat, dann gibt es das Schild.

WAS ZEICHNET FÜR DICH EINE GUTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT AUS?

Du musst ein gutes Gefühl dafür haben, was so zwischen den einzelnen Teammitgliedern passiert. Du musst empathisch sein und auch klar kommunizieren können. Schnelle und klare Entscheidungen treffen.

GELINGT ES DIR, DAS AUF DEINE ANGESTELLTEN ANZUWENDEN?

Ich hoffe. Es ist bestimmt nicht in allen Bereichen perfekt, aber ich glaube man lernt da auch immer dazu. Wir reden in der Geschäftsführung auch viel darüber, wo wir noch unsere Stärken und unsere Schwächen sehen. Bei mir liegt eine Stärke zum Beispiel in einer klaren Kommunikation - eine Schwäche manchmal in der Empathie. Dann haben wir andere Persönlichkeiten, bei denen es genau umgekehrt ist, und dann geben wir uns auch regelmäßig Feedback.

WIE STEHST DU ZU DEINER EIGENEN ARBEIT? (GRUNDSÄTZLICH KRITISCH/ REALISTISCH/ STOLZ..)

Grundsätzlich denke ich, dass ich sehr gute Arbeit mache. Da bekomme ich auch sehr positive Rückmeldungen darauf. Aber mir ist bewusst, dass ich nicht alles super kann. Gerade, weil ich einen so großen Bereich betreue. Sowas wie Marketing beispielsweise, da hatte ich vorher im Studium relativ wenige Berührungspunkte. Dementsprechend versuche ich dann, auch ab und zu mal zu reflektieren, ob ich da wirklich geeignet bin oder ob es nicht wirklich an der Zeit wäre, jemand anderen mit ins Boot zu holen, der dann einfach eine größere Expertise hat.

9

VERFOLGST DU/ DIE FIRMA EINEN PURPOSE? WAS IST EUER PURPOSE?

Als Firma haben wir unser Leitbild. Das sind die drei Punkte, die ich gerade schon einmal angesprochen hab, dass wir halt gemeinsam für Gesundheit, für Wohlstand und für Selbstverwirklichung einstehen möchten. Da finde ich mich selbst auch sehr gut drin wieder. Was bei mir aktuell im Zentrum steht, ist auf jeden Fall die Zufriedenheit und da sind natürlich verschiedene Säulen, die ich jetzt durch das Unternehmen umsetzen kann. Zum einen eben diese Freiheit, relativ selbstbestimmt arbeiten zu können. Daneben auch das finanzielle Potenzial, das sich daraus ergibt und auch das soziale Umfeld, was wir eben selbst mitgestalten können.

HAST DU BERUFLICHE VORBILDER?

Gute Frage. Tatsächlich habe ich gar keine konkreten beruflichen Vorbilder. Ich könnte euch jetzt keinen Namen nennen.

WÜRDEST DU DIR BERUFLICHE VORBILDER WÜNSCHEN?

Manchmal denke ich, es wäre schon ganz cool da eine Vorbildperson zu haben. Ich kenne einige Leute, die eine haben und das hilft ihnen dann auch ziemlich. Würde ich mein Vorbild kennen, dann würde ich es um Rat fragen. Wäre es eine fremde Person, dann würde ich überlegen, was die Person in der Situation gemacht hätte. Wenn ich da mal jemand passenden finde, sag ich nicht nein.

MÖCHTEST DU EIN VORBILD FÜR ANDERE SEIN?

Ja, auf jeden Fall.

WER ODER WAS HAT DICH ZUR GRÜNDUNG MOTIVIERT?

Am Anfang zur Selbstständigkeit, war es das Umfeld im Designstudium, in meinem Bachelor Kommunikationsdesign an der Hochschule Mannheim. Da waren extrem viele Leute selbstständig und wir hatten auch immer schon diese Mentalität, dass man damit eben seine eigenen Dinge machen kann, seine eigene Arbeitsweise gestalten kann. Seit ich das dann angefangen hab, hat sich das eigentlich bestätigt und ich wollte dann auch nicht mehr aufhören. Besonders im Vergleich zwischen einem Praktikum oder einem Werkstudentenjob und daneben die selbstständige Arbeit zu sehen, da hat man einfach mehr Freiheiten.

FINDEST DU, DASS DIE GRÜNDERMENTALITÄT IN DEUTSCHLAND STÄRKER GEFÖRDERT WERDEN SOLLTE? WAS WÄREN DEINER MEINUNG NACH SINNVOLLE LÖSUNGSANSÄTZE?

Ich hab persönlich den Eindruck, dass es schon sehr stark gefördert wird. Vor allem im internationalen Vergleich. Ich habe zwei Mal Erasmus gemacht, in Frankreich und in Spanien, und hab relativ viele internationale Freunde, die immer sagen, dass das in ihrem Land einfach viel weniger gefördert wird und viele das einfach überhaupt nicht auf dem Schirm haben. Außerdem glaube ich, wenn man aus dem Designbereich kommt, dass dann noch viel eher diese Mentalität auch gefördert wird. Das ist aber, glaube ich, schon so etwas wie eine Blase, in der das recht präsent ist und in der ich sagen würde, da muss man nicht noch mehr fördern, weil es schon so viel gibt.

WIE WIRD GEFÖRDERT, IN DEINER WAHRNEHMUNG?

An der Hochschule gab es zum einen ganz viel Austausch zwischen den Studierenden, die schon selbstständig waren, und zum anderen hat auch die Hochschule immer wieder Events organisiert, wo man über gewisse Themen informiert wurde. Sowas wie Businessplan, Finanzierungsmöglichkeiten und so. Generell wird es einem in Deutschland über die Kleinunternehmerregelung einfach gemacht, den Weg in die Selbstständigkeit zu gehen. Anders als in Spanien zum Beispiel, wo man als Selbstständiger eine Mindestabgabe bezahlen muss, wenn man kein Einkommen hat. Dann gibt es in Mannheim einfach durch die Stadt eine Menge Unterstützung. Es gibt zum Beispiel sieben Gründungszentren in Mannheim. Da bekommt man relativ leicht günstige Büroräume, Meetingräume und Konferenzräume. Außerdem noch Beratungen, Gründungswettbewerbe und einfach eine große Gründerkultur. Aber vielleicht ist es wirklich die Hochschule Mannheim und die Stadt, die so Gründungsorientiert sind.

2



WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH EINE FAMILIÄRE RÜCKENDECKUNG/ **DEIN SOZIALES UMFELD?**

9

Ich glaube, man braucht auf jeden Fall mindestens eine Person im engeren Umfeld, die sich mit dieser Lebensweise identifizieren kann. Ich sehe eine große Chance darin, dass mein Freund und ich da zusammenarbeiten, weil wir eben dieses Berufliche und Private nicht immer so klar trennen, aber dadurch eben auch eine gemeinsame Vision teilen, die uns gemeinsam antreibt. Wenn man in seinem engen Umfeld Leute hat, die sich überhaupt nicht damit identifizieren können und einem immer einreden wollen, dass Gründen, selbstständig sein zu viele Risiken hat, dann kann es natürlich auch unangenehm werden, weil man sich dann zwangsläufig irgendwann aus dem Weg geht.

FINANZIERUNG:

WIE SIND DEINE ERFAHRUNGEN MIT GELDGEBERN, BANKEN, STAATL. FÖRDERMITTELN, GRÜNDUNGSFÖRDERMITTELN ÉTC.?

Wir haben Erfahrungen mit einem Gründungsdarlehen gemacht.

WIE HAT DAS SO GEKLAPPT?

Sehr gut. Wir haben einen Business Plan aufgestellt und die Bank war sofort überzeugt. Dann waren es eher persönliche, interne Fragen, die wir für uns erstmal klären mussten, bis wir dann tatsächlich den Kredit in Anspruch genommen haben. Wir mussten uns erstmal klarmachen, was das jetzt für uns bedeutet. Aber die Bürokratie war relativ unproblematisch.

GEHÖRT DAS UNTERNEHMEN NOCH EUCH?

Ja.

WIE SCHÄTZT DU DEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KENNTNISSE EIN?

Relativ gut. Oder sagen wir im oberen Mittelfeld. Ich habe kein BWL studiert, aber ich beschäftige mich auch privat gerne mit diesem Thema und spätestens seit der Selbstständigkeit oder jetzt in der Geschäftsführung sind das natürlich tagtägliche Themen. Die betriebswirtschaftlichen Überlegungen sind natürlich auch immer Grundlagen von jeder Entscheidung.

ALSO PRIVATES INTERESSE UND LEANING BY DOING?

Ja, auf jeden Fall.

WAS BEDEUTET DAS FÜR DEINEN ARBEITSALLTAG?

Wir waren da im Team relativ gut aufgestellt, weil fast jeder BWL als Nebenfach studiert hat. Wir haben Wirtschaftsingenieur und einen Wirtschaftsmathematiker, das heißt, bei uns im Team war das schon sehr stark vertreten. Aber es kommen natürlich extrem viele Themen dazu, mit denen man sich nicht auskennt, wenn man nicht damit konfrontiert wird. Gerade unser Geschäftsführer setzt sich zu einem sehr großen Teil seiner Zeit mit diesem Thema auseinander, weil er natürlich auch dafür haftet, dass es finanziell bei uns funktioniert.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN: HAST DU DIESBEZÜGLICH SCHON MAL **NEGATIVE ERFAHRUNGEN MIT ARBEITGEBERN GEMACHT?**

Neben dem Studium hab ich damit Erfahrung gemacht. Ich war ab Mitte meines Bachelors nebenher selbständig. Aber eher so als Nebenjob und auch nicht mit dem klaren Ziel, das danach weiterzumachen, sondern eher offen. Einer unserer Mitgründer hat auch neben seinem Studium gegründet und da haben wir schon gemerkt, dass es wirklich schwierig wird, wenn man sich einfach nicht auf eine Sache voll konzentrieren kann. Eine Sache läuft immer nur so nebenher. Man hat einfach nicht die Energie, zwei Sachen gleichzeitig so richtig zu pushen.

SIND BEWERBER_INNEN MIT GRÜNDUNGSERFAHRUNG FÜR DICH **BESONDERS ATTRAKTIV ODER UNATTRAKTIV? WARUM?**

Aktuell haben wir tatsächlich eher Leute, die gar nicht in den strategischen Bereich mit reinkommen. Da waren wir von Anfang an sehr gut aufgestellt. Wir haben aber auch noch keine konkrete Erfahrung gemacht mit jemandem, der auch schon gegründet hat. Wahrscheinlich wäre das eher ein Hindernis, weil unsere Teamkonstellation jetzt gerade schon gut funktioniert.

WIE HAT DER ÜBERGANG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT AUSGESEHEN?

Ich hatte im Studium zwangsläufig immer mal wieder Kontakt mit Leuten, die gefragt haben, ob ich nicht mal kurz was für sie machen könne. Dann wollte ich das auch offiziell anmelden. Das ging aber auch nur ganz langsam voran. Bevor ich dann wirklich regelmäßige Aufträge hatte, wollte ich mich erst damit auseinandersetzen, was ich bürokratisch erledigen muss. Im Anschluss an meine Bachelorarbeit, die ich für ein Unternehmen hier in Mannheim gemacht hab, hat sich daraus ein regelmäßiger Auftrag entwickelt, wo ich dann eben in dem Unternehmen die Werbung und das Design betreut habe.

WIE VIELE ANGESTELLTE HABT IHR?

In der Geschäftsführung sind wir zu dritt und insgesamt sind wir elf Leute im Team.

VIII

MÖCHTET IHR DAS UNTERNEHMEN AUF LANGE SICHT VERGRÖSSERN?

9

Wir haben uns innerhalb von diesem Jahr ziemlich stark vergrößert. Im Februar waren wir noch zu dritt und jetzt eben zu elft. Der letzte Mitarbeiter kam im Juni dazu und dann haben wir gemerkt, dass wir dann auch an so einem Punkt waren, wo wir erstmal intern Prozesse aufbauen mussten und auch erstmal herausfinden mussten, wie es überhaupt mit so einem Team abläuft. Bis dahin hatten wir nicht mal fixe Büroarbeitszeiten. Die Kommunikation ist zu dritt natürlich auch viel einfacher als zu elft. Erst wenn sich das alles etabliert hat, werden wir nach und nach aufbauen. Das hat uns aber auch gezeigt, dass wir recht langsam in den Bereich reinwachsen wollen, damit die Prozesse mitwachsen können.

WIE WICHTIG IST FÜR EUCH DER STANDORT?

Schon sehr wichtig. Zum einen, weil wir auch schon davor hier in Mannheim gewohnt haben und hier auch unser soziales Umfeld haben. Zum zweiten, weil die Gründerkultur in Mannheim sehr stark gefördert wird und weil wir da jetzt auch ein großes Netzwerk aufgebaut haben. Wir haben jetzt einen Kunden hier in Mannheim und auch einige andere Partner. Dadurch hat sich das jetzt bei uns hier etabliert.

HAT DER NEUE UMGANG MIT VIRTUELLEN HILFSMITTELN DARAN ETWAS GEÄNDERT?

Wir haben am Anfang tatsächlich recht lokal gearbeitet. Mannheim, dann Württemberg. Wir waren anfangs auch noch viel persönlich vor Ort. Im Zuge der Skalierung sind wir jetzt auf online Kontakt mit unseren Kunden umgestiegen. Es ist zwar einerseits ein schönes Gefühl, wenn man so starke regionale Partner hat und auch eine persönliche Ansprache, aber andererseits möchten wir natürlich auch unsere Kunden deutschlandweit betreuen.

WIE GELANGT IHR AN AUFTRÄGE? WIE WAR DIE ENTWICKLUNG VON FRÜHER ZU HEUTE?

Das Ganze ist anfangs relativ natürlich mit einem Auftrag im Studierendenwerk in Mannheim entstanden, für die wir die CO2 Kennzahlen erfasst haben und sich daraufhin erstmal andere Studierendenwerke aus Baden-Württemberg bei uns gemeldet haben. In dieser Phase entstand auch die GmbH. Über solche Aufträge haben wir in der Branche an Bekanntheit gewonnen und davon gibt es jetzt auch immer mehr. Engelhorn, das ist ein Modeunternehmen aus Mannheim, ist beispielsweise auch darüber auf uns aufmerksam geworden und mit denen haben wir dann auch zusammengearbeitet. Aktuell läuft noch relativ viel über Empfehlungen. Wir sind aber gerade dabei, unser Marketing breiter aufzustellen und dann auch über andere Kanäle wie Email Marketing oder Facebook Anzeigen usw. auf andere Unternehmen zuzugehen.

IX

WIE LEGT IHR DEN PREIS FÜR EURE LEISTUNGEN FEST?

Anfangs relativ nach Gefühl. Wir haben geguckt, was die anderen verlangen und haben uns überlegt, was die Dienstleistung wert sein könnte. Das hat sich dann natürlich eingependelt, nachdem sich unsere Prozesse gefestigt haben. Als wir wussten, wie viel Zeit wir investieren und welche anderen Kosten anfallen, wurde es natürlich auch durchkalkuliert.

SPIELT DAS GESCHLECHT EINE ROLLE?

Nein, würde ich nicht sagen.

WÜRDEST DU SAGEN, DASS DU ALS FRAU IM GRÜNDUNGSPROZESS DEINE SCHWERPUNKTE ANDERS SETZT ALS EIN MANN? WAS WAR DIR BEI DEN ENTSCHEIDUNGEN IM GRÜNDUNGSPROZESS BESONDERS WICHTIG?

Keine Punkte, die man direkt auf das Geschlecht zurückführen kann.

WARUM GIBT ES DEINER MEINUNG NACH SO WENIG GRÜNDERINNEN? WARUM NOCHMAL WENIGER IM STARTUP UMFELD?

Vielleicht weil man als Frau ein bisschen vorsichtiger ist, weil man schon an Familiengründung denkt und dann nicht so viele Risiken eingehen will. Es gibt aber keine Hindernisse, die da irgendwie Ungleichgewicht reinbringen, sondern eher die eigene Einstellung.

HABT IHR MIT DEM UNTERNEHMEN EINE EXIT STRATEGIE?

Der Plan ist, das Unternehmen schon auf Dauer zu behalten. Es ist in gewisser Weise unser Baby und wir wollen dann auch sehen, wie es groß wird und auch die Früchte ernten.

JULIA, WIE ALT BIST DU UND WAS GLAUBST DU INWIEFERN DAS ALTER BEI DER GRÜNDUNG DER EINE ROLLE SPIELT.

Ich bin 25. Letztendlich muss jeder einen ähnlichen Prozess durchlaufen, wenn man ein Unternehmen gründet. Wenn man jünger ist, dann durchläuft man ihn bei der Gründung vielleicht noch länger. Wenn man älter ist und auch schon andere Erfahrungen gesammelt hat, kann man das vielleicht ein bisschen abkürzen. Letztendlich glaube ich, dass man auch im jungen Alter schon direkt gründen kann und dieses Argument, erst mal irgendwo anders Erfahrungen sammeln zu müssen, seh ich nicht als zutreffend.



ANHANG 9 ANHANG

ERKENNST DU TRENDS BEI JÜNGEREN GRÜNDER_INNEN?

Um Trends beurteilen zu können, bin ich nicht genug in der Startup Szene unterwegs.

9

WAS WÜRDEST DU TUN, WENN DU JETZT BEDINGUNGSLOS UND EINMALIG 50.000€ ERHALTEN WÜRDEST?

Ich würde in Marketingmaßnahmen investieren.

INWIEFERN HAT DIR DER MACD BEI DER GRÜNDUNG GEHOLFEN?

Was ich total hilfreich fand, ist, dass wir ganz viel in Teams gearbeitet haben und dass immer darum ging, seinen eigenen Standpunkt zu vertreten zu verargumentieren. Das ist natürlich für strategische Entscheidungen jetzt im Unternehmen total wichtig. Außerdem haben wir viel Erfahrung darin gesammelt, die eigene Arbeit zu präsentieren, vor Leuten zu stehen und zu sprechen. Wir haben über Teamführung gesprochen und darüber, wie man Kundenakquise und Kundenpflege betreibt. Da gab es ganz viele konkrete Anknüpfungspunkte.

WIE UNTERSCHEIDET SICH DEINE DENKWEISE ALS DESIGNERIN, VON DENEN DER ANDEREN IM FÜHRUNGSTEAM?

Ich denke inzwischen viel wirtschaftlicher als früher. An der Hochschule wurde uns schon beigebracht, einen wirtschaftlichen Bezug zu haben. Also wie kann ich mit meinem Design Geld verdienen? Inzwischen habe ich aber rausgefunden, dass ich bei vielen Dingen noch pragmatischer sein muss und schauen muss, wie sich Sachen rechnen. Von dem richtigen Design bin ich jetzt relativ weit weg in meinen tagtäglichen Arbeiten. Klar, ich mach mal Fotos oder nochmal eine Grafik, aber da ist es schön, dass ich es kann, dass es kein anderer machen muss, aber meine Hauptaufgaben liegen jetzt in anderen Bereichen.

BIST DU DAMIT IM REINEN?

Ich bin damit super zufrieden. Aus dem Grund habe ich den MACD machen wollen. Ich hab mich einfach nicht als diese ausführende Designerin gesehen, sondern immer eher im strategischen Bereich.

XI

278 **XII** 279

ANNA DIERMEIER ZURÜCK 11.11.2022

GRÜNDEN FÜR DIE IDEE ODER GRÜNDEN, UM ZU GRÜNDEN?

Gründen für die Idee.

KETCHUP/MAYO AUF DIE POMMES ODER DANEBEN?

Daneben.

ALLEIN ODER IM TEAM?

Allein.

KONTROLLE ODER OFFENE FEHLERKULTUR?

Offene Fehlerkultur.

NEBENBERUFLICH GRÜNDEN ODER ALL-IN?

Nebenberuflich.

ACHTSAMKEIT ODER VOLLGAS?

Achtsamkeit.

WER BIST DU, WAS HAST DU GEGRÜNDET UND WAS MACHT DEIN UNTERNEHMEN?

Ich bin Anna. Ich bin Produktdesignerin. Ich habe an der Bauhaus-Uni in Weimar studiert und nach zirka 10 Jahren in der Automobilindustrie habe ich meine zweite Tochter bekommen und mit der war ich bei Fridays for Future. Das hat mich so nachhaltig beeindruckt, dass ich dachte, ich muss jetzt irgendetwas Positives machen und dann hatte ich schon länger eine Idee mit einem Druck für eine Stoffserviette im Kopf und wollte das gerne umsetzen. Aufgrund der mir gefühlt immer näherkommenden Themen wie Fast Fashion, Überproduktion, Textilmüll, CO2, Klimawandel, usw. wollte ich keine neuen Stoffe verwenden. Ich bin dann auf die Idee gekommen, aussortierte Stoffe der Hotelindustrie von Wäschereien abzunehmen und weiter zu verarbeiten. Damit bin ich dann gestartet. Das war der "Zurück Zero Waste Shop", den ich ungefähr eineinhalb Jahre aufgebaut habe, mit diversen Existenzgründerprogrammen wie z.B. dem "Social Impact Lab" und "Stoff im Kopf". Ich habe aber gemerkt, dass mir der Spaß an dem Vertriebs- oder Sales-Part fehlt. Ich konnte nie so viel verkaufen, damit ich davon hätte leben können. Gleichzeitig habe ich dann immer mehr Anfragen von Firmen bekommen, die mich gefragt haben, ob ich nicht aus ihrem Textilmüll, ihrem Papiermüll, ihren gebrauchten Dingen, ihrer Lagerware oder ihrem Produktionsüberschuss ein Konzept oder ein Design machen könnte. Da hat sich der "Zurück Shop" ins "Zurück Studio" gewandelt. Anfang des Jahres hatte ich die ersten Aufträge von der BayWa zum Beispiel. Für die haben wir aus Klatschpappen - das sind diese Pappen, die z.B. im Basketballstadion verteilt werden - Giveaways gemacht in Kooperation mit sozialen Werkstätten. Das fand ich dann viel cooler, weil ich meine komplette Designexpertise einbringen konnte und mich weniger auf diese Sales-, Marketing- und Vertriebsthemen konzentrieren musste und das hat sich jetzt immer mehr in diese Richtung entwickelt. Jetzt ist "Zurück" gerade ein Designstudio für Upcycling und auch Kooperationen wurden im Laufe der Zeit immer wichtiger. Da habe ich dann für andere Startups Grafiken gemacht oder wir haben Upcycling-Stoffe für bestehende Produkte verwendet. Das ist auch ein ganz interessanter Wea.

SPANNEND, WIE SICH DAS BEI DIR ENTWICKELT HAT! IST DAS DEINE EINZIGE GRÜNDUNG?

Ja.

WELCHE POSITION NIMMST DU IN DEINEM UNTERNEHMEN EIN?

Da ich ja allein bin, mach ich eben alles, also CEO, Art Director und auch Akquise. Aber wie schon gesagt, viele Themen bleiben dann eben unbearbeitet, weil mir zum einen das Knowhow fehlt und zum anderen die Zeit.

BEZEICHNEST DU DEIN UNTERNEHMEN ALS STARTUP?

Ja. Also mittlerweile sage ich eher Design Studio, weil es gerade eher mehr in Richtung Dienstleistung geht. Aber ja irgendwie sowas dazwischen.

9

WAS ZEICHNET FÜR DICH DIE STARTUP-KULTUR AUS UND WARUM FÜHLST DU DICH DA MIT DEINEM UNTERNEHMEN ZUGEHÖRIG?

Ich habe über diese ganzen Programme sehr viele Leute und ein riesiges Netzwerk kennengelernt und ich finde, dass die Kultur dort schon offen und unterstützend ist, denn man hilft sich gegenseitig, man teilt Knowhow, man teilt Kontakte, man teilt Informationen über Wettbewerbe, Lieferanten, potenzielle Partner_innen. Ich habe ja auch ein bisschen im "Social-Bereich" gegründet, also habe ich dann natürlich eher bei den Programmen im Bereich "Impact Lab" oder "Impact Hub" mitgemacht. Da ging es viel um den Sinn oder den Purpose: Warum machen wir das alles und wie verdienen wir dennoch damit Geld? Das habe ich schon als sehr zukunftsorientierte, positive und inhaltlich getriebene Blase oder Community wahrgenommen.

HAST DU AUCH EINE KRITIK AN DIE STARTUP-KULTUR?

Ich glaube es gibt da zwei Bereiche: Die einen, die auf diese "alte" Art und Weise ein Startup betreiben, indem sie Investoren suchen, möglichst schnell groß werden, um dann möglicherweise wieder zu verkaufen. Dort steht der Purpose vielleicht nicht im Vordergrund, das sind die sogenannten "Unicorns", die bedienen für mich dann eher die alte Welt. Die neue Welt sind dann eher die inhaltlich getriebenen Startups, die dann aber vielleicht nicht diese steile Kurve erreichen, die aber erwünscht ist. Diese zwei verschiedenen Ansätze gibt es für mich. Bei den Unicorns muss man sich natürlich fragen, ob das funktionieren kann oder ob das nicht wieder zu kurz gedacht ist, im Sinne von Nachhaltigkeit, Klimakrise usw.

KANNST DU AUS DER KRITIK WÜNSCHE FORMULIEREN, DIE DU AN DIE STARTUP-KULTUR HÄTTEST?

Dass sich jedes Startup fragt, was der Sinn dahinter ist: Wie kann ich mit meinem Startup, mit meiner Idee einen positiven Beitrag leisten, um das Thema Klimakrise jetzt mal als erstes in den Griff zu bekommen? Wenn man das nicht kann, sollte man sich fragen, ob man es dann nicht lieber lassen sollte - auch wenn man möglicherweise mit einer Idee Geld verdienen kann, die aber keinen positiven Impact hat.

III

HAST DU SOWAS WIE EINE GRÜNDERSZENE IN DEINEM UMFELD ODER GENERELL ANDERE FIRMEN, MIT DENEN DU IM AUSTAUSCH BIST?

9

Das letzte Programm, das ich mitgemacht habe, war im Impact Hub München. Dadurch, dass das in meiner Nähe ist und auch gleichzeitig ein Coworking Space ist, sind das so die Menschen, mit denen ich noch am meisten verbunden bin.

WIE OFFEN GEHT IHR MIT ERFAHRUNGEN UM, GERADE AUCH WAS MISSERFOLGE ANGEHT?

Ja, sehr offen. Natürlich ertappt man sich immer mal wieder dabei, dass man erzählt, wie gut etwas läuft und was man alles macht, obwohl das bei vielen auch noch gar nicht so ist. Aber tendenziell möchte man damit nichts verschleiern oder macht das nicht mit Absicht, sondern weil man eben manchmal so euphorisch ist und die positiven Dinge mehr sieht oder lieber darüber redet als über die negativen. Man unterhält sich lieber über positive Aspekte oder lässt sich da mehr inspirieren, als dass man zu viel von den negativen Aspekten erzählt. Wobei es ja schon so ist, dass einem beim Gründen jeder am Anfang sagt, dass es viele Ups und Downs gibt und dass du echt resilient sein musst. Am Anfang glaubt man das nicht und denkt: Ich bin doch eigentlich super drauf und voll stark! Dann ist es aber doch so, dass es einen ziemlich runterziehen kann, wenn etwas nicht so läuft wie geplant.

WIE GEHST DU SELBST MIT FEHLERN UM?

Im Arbeitsumfeld gibt es immer dieses "Lessons learned", um zu reflektieren, was schiefgelaufen ist und was man das nächste Mal besser machen kann. Ich habe jetzt nicht so eine Methode oder schreibe mir das auf oder gehe irgendwie strukturiert mit Fehlern um. Wahrscheinlich bleiben die Fehler im Kopf und beim nächsten Mal macht man es automatisch ein bisschen anders. Ich glaube, das ist ein automatischer Prozess. Dadurch, dass ich alleine bin, muss ich ja mit niemandem so richtig über die Fehler reden oder man muss sich nicht austauschen oder abstimmen wie in einem Team.

WORAN MISST DU FÜR DICH ERFOLG?

Mein Erfolg ist mein Impact. Es geht um die Anzahl der wieder in den Kreislauf gebrachten Textilien, Papier, Pappe oder Materialien. Die CO2-Zahlen tracke ich nicht so genau. Im Moment schaue ich auf die Anzahl der Produkte, die ich aus gebrauchten Materialien wieder zurück in den Kreislauf gebracht habe und da bin ich jetzt schon bei so 8000.

283

282 IV

WELCHE ROLLE SPIELT WERTSCHÄTZUNG FÜR DICH?

Natürlich eine sehr große Rolle, weil es in dem ganzen System darum geht. Wertschätzung gegenüber den Partner_innen, den Lieferanten, gegenüber der Arbeit, die auch fair bezahlt wird. Die Produkte kosten natürlich mehr als in China hergestellte Massenware. Ein zentrales Element des ganzen Startups oder der ganzen Unternehmung ist, dass man wieder mehr lernt, für Dinge einen entsprechenden Preis zu bezahlen und Wertschätzung zeigt, gegenüber den Menschen und den Ressourcen, damit alle etwas davon haben. Es ist das komplette Gegenteil zu dem, was ich eigentlich dachte, was schon out ist, aber scheinbar doch nicht: Geiz ist geil.

9

WIE STEHST DU ZU DEINER EIGENEN ARBEIT? KANNST DU DAS, WAS DU MACHST SELBST WERTSCHÄTZEN?

Ja voll!

BIST DU JEMAND, DER SEHR KRITISCH MIT SICH UMGEHT ODER BIST DU EHER REALISTISCH? WIE GEHST DU MIT DIR SELBST UM?

Ich bin eher ein Macher und kein Perfektionist. Klar stört mich manchmal der eine oder andere Fehler, aber ich gehe da eher vorwärts und sehe auch das als Teil der Nachhaltigkeit oder des Prozesses an. Wir müssen alle wieder neu lernen, dass man die Dinge nicht zu perfektionistisch angeht. Auch was die Produkte betrifft: Dinge nicht wegzuschmeißen, die einen kleinen Fehler haben, sondern sie wertschätzen. Ich bekomme auch regelmäßig positives Feedback von außen: Ich werde von Unis für Vorträge eingeladen, ich bin hier mit Circular Munich gut vernetzt und mit der Hochschule München. Außerdem bin ich im WomensHub aktiv, das ist ein Frauennetzwerk. Wenn meine Stimmung zu kippen droht, bekomme ich dort immer wieder positives Feedback und kann mich daran wieder hochziehen. Am Anfang habe ich Tag und Nacht über mein Startup nachgedacht. Ich saß z.B. bis nachts um 12 Uhr an der Webseite, das hat sich jetzt auch ein bisschen gelegt. Gerade bin ich eher realistisch und wertschätzend auch gegenüber mir und gegenüber meinen Kindern, denn darum geht es ja auch. Ich habe diesen Antrieb durch die Kinder und kann ja deswegen auch gar nicht 24 Stunden am Tag an meinem Startup arbeiten. Über die Zeit – es sind jetzt schon zweieinhalb Jahre - beruhigt man sich auch ein bisschen.

WAS IST DEIN PURPOSE?

Mein Purpose ist es, einen positiven Beitrag zum Klimawandel zu leisten und wertschätzenden Umgang mit unseren Ressourcen zu betreiben.

HAST DU BERUFLICHE VORBILDER?

Ja natürlich. Sehr unterschiedliche. Es gibt coole Designer, aber auch Upcycling-Labels, die etwas Ähnliches wie ich machen, aber vielleicht in einem größeren Rahmen. Sina Trinkwalder von "manomama" hat eine ganze Werkstatt aufgebaut und produziert Kleidung in Deutschland. "Bridge & Tunnel" ist ein Upcycling-Label aus Hamburg auch mit eigener Werkstatt, wo sie mit Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund arbeiten. Wenn ich in Richtung Designstudio denke: "Oh Woman" ist ein Designstudio in München, die Branding machen, aber auch mit Purpose im Hintergrund und die arbeiten auch nur für Firmen, die einen positiven Impact haben. New Standard Studio ist auch ein Designbüro mit diesem Ansatz. "Pur Produkt" aus den Niederlanden ist auch ein cooles Upcycling-Label, die auch große Kunden haben.

MÖCHTEST DU DENN IRGENDWANN MAL EIN VORBILD FÜR ANDERE SEIN?

Ja klar! Ich meine, je nachdem wie groß man diesen Kreis zieht, würde ich sagen, dass es diesen positiven Moment, andere zu beeinflussen oder mitzunehmen, schon gibt. Ich kann ja auch sagen, dass ich ein Vorbild für meine Kinder oder für meine Familie bin. Also ich weiß ja nicht, ob ich ein Vorbild bin, aber zumindest lebe ich so oder versuche, so zu sein, wie ich es für positiv halte. Auch in meinem Freundeskreis oder in meiner Festanstellung stehe ich für meine Werte. Auch auf Linkedln und Instagram, in dieser Community kann man ein positives Vorbild sein. Aber das darf natürlich noch viel größer werden. Klar, das darf sich noch verzehnfachen.

WER ODER WAS HAT DICH ZUR GRÜNDUNG MOTIVIERT?

Bei mir ist das ganz klar der Drang, etwas zu verändern: diesen positiven Impact in Sachen Klimawandel, aber auch Lebensweise und Konsum. Das hängt natürlich damit zusammen, dass ich zwei Kinder bekommen habe. Es hat mich geschockt, als ich festgestellt habe, dass dieses 1,5-Grad-Ziel bis 2100 nicht irgendein ferner Zeitpunkt in der Zukunft ist, sondern dass es das Jahr ist, in dem meine Tochter 81 Jahre alt ist. Das ist mein Antrieb. Deswegen wandelt sich auch meine Idee, weil es um diesen Impact geht und es eigentlich egal ist, mit was ich den erreiche. Was kann ich? Wer bin ich? Womit kann ich den größtmöglichen Impact schaffen? Wie kann ich meine Fähigkeiten für diesen Purpose einsetzen?

285

284 VI

FINDEST DU, DASS DIE GRÜNDERMENTALITÄT IN DEUTSCHLAND NOCH STÄRKER GEFÖRDERT WERDEN SOLLTE UND HAST DU DA VIELLEICHT AUCH SCHON LÖSUNGSANSÄTZE?

9

Dadurch, dass ich ja jetzt wirklich schon fünf oder sechs Gründungsprogramme mitgemacht habe, habe ich das Gefühl, dass es eigentlich ein ziemlich breites Angebot gibt. Außer denen, die ich absolviert habe, gab es ja auch noch andere und noch viel größere Programme, bei denen ich mich auch beworben hatte, die mich dann aber nicht angenommen haben. Das heißt, es gibt nicht nur etwas für die, die gerade mit ihrer Idee starten, sondern auch für die, die schon auf Skalierung oder den zweiten und dritten Schritt aus sind. Ich sehe es eher umgekehrt oder sehe eben auch den Aspekt, dass diese Programme ja auch das Ziel haben, sich selbst zu erhalten und damit immer mehr Leute ins Gründen zu bringen. Alle sechs Monate werden neue Teilnehmer durch diese Programme geschleust und am Ende ist die Abbruchrate ziemlich hoch. Von zehn Teams, die mitmachen, machen dann zwei im nächsten Jahr noch weiter. Deswegen weiß ich gar nicht, ob es da noch mehr braucht, dann doch von zehn nur zwei weitermachen. Ich glaube, zurzeit gibt es ein ganz gutes Angebot, gerade auch im Social-Startup-Bereich.

HAST DU EINEN ANSATZ, WIE MAN DIESE ABBRUCHQUOTE MINDERN KÖNNTE? ODER BIST DU DER MEINUNG, DASS ES DA EINE NATÜRLICHE SELEKTION BRAUCHT.

Ich glaube, die Abbruchquote kommt einerseits davon, dass sich viele in die Idee verlieben und nicht in den Purpose. Dann liegt es wahrscheinlich auch daran, dass viele allein gründen und dass die Erfolgschancen, wenn man es alleine macht, deutlich geringer sind, als wenn man im Team gründet. Ich war ja auch immer damit konfrontiert, ob ich nicht noch mit jemandem zusammen gründe und wenn ja, mit wem. Vielleicht sollte die Teamfindung stärker in diesen Programmen integriert sein, so dass es z.B. auch Leute gibt, die gar keine Idee haben, die aber zum Beispiel gut sind in Themen wie BWL, Vertrieb oder Markenaufbau. Das wären dann potenzielle Partner für die, die mit einer Idee kommen. Was ich auch positiv sehe, ist, dass das Gründen in den Unis stark verankert ist und über das EXIST-Stipendium viele zumindest ein Jahr lang im Team direkt aus der Uni heraus gründen. Das ist ein ganz guter Ansatz.

VII

WELCHE ROLLE SPIELT FÜR DICH EINE FAMILIÄRE RÜCKENDECKUNG ODER UNTERSTÜTZUNG DURCH DEIN SOZIALES UMFELD?

Klar spielt das eine große Rolle. Ohne den kleinsten Familienkreis, also meinen Partner und meine Kids, wobei die jetzt noch zu klein sind, wäre es natürlich schwierig, etwas zu machen. Man braucht zeitliche und finanzielle Freiräume. In meinem weiteren Familienkreis war die Stimmung sehr klassisch und eher schwierig, aber das hat weniger eine Rolle gespielt. Man sucht sich dann ein positives Umfeld, indem man dann z.B. bei Gründungsprogrammen mitmacht und sich eine Community sucht, wie beim Impact Hub. Das braucht es auf jeden Fall.

HAST DU SCHON ERFAHRUNGEN GEMACHT MIT VERSCHIEDENEN GELDGEBERN, WIE Z.B. MIT BANKEN, MIT STAATLICHEN FÖRDER-MITTELN ODER MIT GRÜNDUNGSFÖRDERUNG?

Nein, ich hätte gern ein Programm gehabt, wie z.B. EXIST. Damit man mal ein Jahr lang eine Grundsicherung von 1000-2000€ hätte, um sein Vorhaben umzusetzen. Da habe ich aber nichts gefunden und bin dann jetzt eben den Weg gegangen, dass ich in Teilzeit für zwei Tage pro Woche zurück zum alten Job bin. Damit finanziere ich mir quasi mein Leben und meine drei Tage für "Zurück".

WIE TRIFFST DU FINANZIELLE ENTSCHEIDUNGEN?

Aus dem Bauch heraus natürlich. Naja, ich schaue, was auf meinem Konto ist und, wenn was da ist, dann zahle ich das. Ich habe jetzt aber auch keine großen Investitionen. Ich habe eben immer wieder, wenn ich etwas erwirtschaftet habe, z.B. einen Computer gekauft. Wenn ich jetzt für Firmen arbeite, dann gehe ich in Vorleistung und später kriege ich das ja wieder bezahlt. In Richtung Marketing bin ich sehr sparsam unterwegs, da mache ich maximal etwas für 200-400€.

286 VIII 287

HAST DU ALS NEBENBERUFLICHE GRÜNDERIN SCHON MAL NEGATIVE ERFAHRUNGEN MIT DEINEM ARBEITGEBER GEMACHT?

9

Überhaupt nicht, ganz im Gegenteil: Ich glaube eher, dass mein Team und auch meine Chefin oder meine Chefs das eher inspirierend und positiv empfinden. Das glaube ich zumindest oder habe das eher so wahrgenommen. Ich glaube auch, dass es kontraproduktiv für die Firma wäre, negatives Feedback zu geben an Gründer_innen, denn am Ende des Tages ist es eben die neue Welt: Man macht mehrere Sachen und nutzt seine Freiräume. Man Iernt in dem einen Bereich etwas Neues oder wird inspiriert und das kann man dann im anderen Bereich wieder positiv einbringen. Die Angst, den Arbeitgeber um eine 4-Tage-Woche zu bitten, um am fünften Tag etwas Eigenes zu machen, muss auf lange Sicht komplett verschwinden.

WIE HAT DEIN ÜBERGANG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT AUSGESEHEN?

In der Elternzeit gegründet, habe ich das erstmal zwei Jahre "voll" gemacht, aber "voll" heißt die volle Zeit, die ich zur Verfügung hatte. Also wahrscheinlich ca. 30 Stunden pro Woche. Durch den Rückgang zum Teilzeitjob hat sich die Zeit jetzt ein bisschen reduziert.

WIE STELLST DU DIR DIE ZUKUNFT VOR?

Im Moment läuft es eigentlich so ganz gut für mich. Ich kann das so alles gut organisieren. Klar würde ich gerne hundert Prozent zu "Zurück". Aber wiederum, wenn man sagt, dass der Impact zählt, und man auch bei seinem Hauptjob – in meinem Fall also bei BMW – auch einen positiven Impact hat, finde ich es nach wie vor gut, sich auch da weiterhin einzubringen. Am Ende braucht es auch die Konzerne, die mitmachen und mit-umdenken und mit-verändern. Ich glaube, für mich wird es sich dahin entwickeln, wo der gefühlte Impact am größten ist. Ich kann mir weiterhin vorstellen, beides nebeneinander zu machen. Wenn "Zurück" super läuft, kann ich mehr in die Richtung gehen und wenn ich das Gefühl habe, bei BMW einen großen Impact leisten zu können, kann ich mir auch vorstellen, mehr in Richtung BMW zu gehen.

WIE GELANGST DU AN AUFTRÄGE?

Ich mache ungern Akquise. Firmen werden über Google, LinkedIn oder Instagram auf mich aufmerksam oder durch andere Firmen, die mich weiterempfehlen. Deswegen könnten es natürlich mehr Aufträge sein, weil ich da eher passiv.

IX

288

WIE LEGST DU PREISE FÜR DEINE LEISTUNGEN FEST?

Ich habe ein Standardangebot und da habe ich meinen gedachten Stundenlohn drin und meine Erfahrung, wie viel Stunden ich z.B. für einen Entwurf brauche. Theoretisch habe ich noch eine Staffelung, je nachdem, ob ich mit einer Agentur oder mit einem kleinen Unternehmen arbeite oder mit einem Konzern. Wobei ich das noch nicht wirklich umgesetzt habe. Mein Standardangebot hat sechs verschiedene Pakete und da kann der Auftraggeber/Kunde wählen, was er davon umsetzen möchte.

9

SPIELT DAS GESCHLECHT EINE ROLLE BEI DER GRÜNDUNG?

Mit Sicherheit ja.

INWIEFERN?

Ich glaube statistisch gesehen, ist die Anzahl der Frauen im Social Startup Bereich höher im Vergleich zu den konventionellen Startups. Generell ist die Frauenquote beim Gründen ja noch deutlich geringer. Womit das zu tun hat? Wahrscheinlich damit, wie unsere patriarchalische Gesellschaft Frauen und Männer in der Erziehung und in der Ausbildung behandelt. Also, dass Männer eher gelobt werden und auch tendenziell in Unternehmen mehr gefördert werden. Siehe Peter-Prinzip: ein Mann stellt immer einen Mann ein, der ihm möglichst ähnlich ist und ein Investor investiert in einen Gründer, der ihm möglichst ähnlich ist. Die Macht und das Geld sind bei den Männern, das muss sich erst noch angleichen.

WÜRDEST DU SAGEN, DASS DU ALS FRAU IM GRÜNDUNGSPROZESS ANDERE SCHWERPUNKT SETZT ODER WAS WAR DIR IN DEINEM GRÜN-DUNGSPROZESS WICHTIG?

In eurer Schnellfragerunde habe ich gedacht, dass ich diese typische, defensive, vorsichtige Gründerin, die das nicht all-in sondern erstmal nur Teilzeit macht und nicht voll investiert, sondern immer nur so viel wie geht. Das ist wahrscheinlich auch eher so eine weibliche Eigenschaft, dass man vorsichtiger und mehr auf Sicht handelt.

IST IN ZUKUNFT EINE FESTANSTELLUNG IN VOLLZEIT FÜR DICH EINE ALTERNATIVE UND WENN JA UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN?

9

Ganz ehrlich, im Moment kann ich mir so einen Vollzeitjob gar nicht mehr vorstellen. Jetzt mit dem Aspekt noch zwei Kinder zu haben, aber auch unter dem Aspekt, dass 40 Stunden in der Woche einfach viel Zeit für eine Sache/ein Unternehmen ist, das dann in den meisten Fällen nicht mal zu hundert Prozent mit den eigenen Werten übereinstimmt. In Teilzeit ist alles wunderbar, die ganzen Vorzüge, die man eben hat, wenn man fest angestellt ist. Man ist kranken- und rentenversichert, man bekommt jeden Monat sein Gehalt. Das unterschätzt man am Anfang beim Gründen, denn man denkt, dass man gar nicht so viel Geld braucht. Nach zwei Jahren ist es irgendwann schon nervig und auch schlecht für die Rentenkasse, wenn man nichts einzahlt. Das sind die positiven Aspekte, die ich gerade in diesem Teilzeitverhältnis schätze. Vollzeit kann ich mir gerade nicht vorstellen.

HAST DU EINE EXIT-STRATEGIE, WIE AUCH IMMER DU DEN BEGRIFF DEFINIERST?

Ich gehe ja gerade weg vom Shop hin zum Studio und lasse Produkte auslaufen, von denen ich nicht mehr viele habe, aber das wird eher ein fließender Übergang. Außer, dass man natürlich ein paar laufende Kosten hat, ist es nicht weiter schlimm, wenn auch mal zeitweise nicht so viele Aufträge reinkommen.

WAS WÜRDEST DU TUN, WENN DU JETZT BEDINGUNGSLOS UND EINMALIG 50 000€ FÜR "ZURÜCK" ERHALTEN WÜRDEST?

XI—

Das habe ich mir auch schon ein paar Mal überlegt. Das ist ja auch immer die Frage, wenn man einen Investor dazu holt oder wenn man einen Bankkredit aufnimmt: Was macht man mit dem Geld überhaupt? Bisher konnte ich das nie so klar für mich beantworten. Vielleicht würde ich in Man-/Womanpower investieren, um mal richtig Akquise und Kundenstamm-Aufbau zu machen. Außerdem würde ich meine Webseite nochmal professionalisieren. Am liebsten würde ich ein Büro haben wollen, aber ich glaube, dass das eher die falsche Investition ist, weil irgendwann sind die 50 000€ dann weg und dann hat man das geile Büro aber vielleicht immer noch nicht den Geldfluss, der einem dieses Büro weiter finanziert.

WIE SCHÄTZT DU DEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN FÄHIGKEITEN EIN?

9

Ja also es ist eher mühsam, würde ich sagen. Ich mache natürlich schon meine Abrechnung, ich habe auch einmal mit einer Excel Tabelle gearbeitet, um auszurechnen, wie viele Aufträge ich im Monat bräuchte, damit sich das alles lohnt und meine festen Kosten getragen sind. Aber das habe ich vor einem Jahr gemacht und dann seitdem nie wieder reingeschaut. Ich geh da echt voll in meine Hobbyaufgaben und alles andere liegt brach.

MUSST DU DANN IN DEINER GESCHÄFTSORGANISATION DARAUF REAGIEREN? BEAUFTRAGST DU Z.B. LEUTE, DIE DIR DINGE ABNEHMEN?

Ich habe natürlich eine Steuerberaterin, der ich dann das gebe, was ich in meinem Ordner gesammelt habe. Das liegt ja aber in der Vergangenheit. In Richtung Forecast oder Planung habe ich eben das gemacht, was immer in den Gründerprogrammen gemacht wurde und eben diese eine Excel Tabelle, aber da habe ich jetzt seitdem noch nicht in jemanden investiert, der mich unterstützt. Das wäre dann vielleicht auch dieser fehlende Partner, den man dann holen würde, wenn man 50 000€ hätte.

WIE WICHTIG IST FÜR DICH DER STANDORT?

Ob ich jetzt irgendwo hinziehen würde, wo ich komfortabler gründen könnte? Klar der Gedanke ist charmant, aber ich bin hier schon sehr familiär verwurzelt. Die Kinder sind hier in der Schule, der Hauptjob ist hier, die Eltern sind hier. Ich bin quasi unflexibel.

DU HAST ERZÄHLT DU BIST IN MÜNCHEN IM WOMENS HUB, EINEM FRAUENNETZWERK. WAS MACHT IHR DA UND WIE SIEHT DAS AUS?

Der Women's Hub wurde gegründet von Eli Perzlmaier und die Idee ist: Empowered Women Create A Better World Together. Dazu wurde auch vor Kurzem ein Visionsfilm gedreht, den man auf der Website findet, unter: womenshub.de/vision. Es gibt beim Women's Hub verschiedene Formate, zum Beispiel gibt es dreimal im Jahr einen ganzen Tag, an dem man sich trifft. Es gibt aber auch Online-Formate mit Vorträgen oder Impulsen von Frauen und Männern. Es gibt auch so Fünfer-Gruppen, in denen man sich gegenseitig unterstützt. Die Idee hinter dem Ganzen ist, dass man sich sehr offen, wohlwollend und unterstützen begegnet und nicht - wie es manchmal heutzutage ist - mit sehr viel Kritik. Das führt dazu, dass bei solchen Tagen alle offen sind und coole Verbindungen entstehen. Ich wurde dort von Anfang an unterstützt, weil ein zentrales Element dort auch die Bühne ist. An diesen Tagen gehen immer vier Frauen auf die Bühne und erzählen von ihrer Idee, ihrer Vision oder was auch immer. Dadurch wurde ich darin bestärkt, immer weiterzumachen. Und das macht viel mit einem.

291

290 XII

WIE OFT TRIFFST DU DICH DORT MIT ANDEREN?

Ich gehe immer zu diesen Days. Montagmorgens gibt es immer eine Intention Session. Das ist ein Impuls von ca. 20 Minuten, mit dem man dann in die Woche startet. Da habe ich regelmäßig mitgemacht. Bei den Love Sessions am Abend kann ich nicht immer teilnehmen, aber die kann man sich auch im Nachhinein noch anhören. Da gab es z. B. Vorträge von Waldemar Zeiler, von einer afghanischen Schriftstellerin oder von Christina Wechsel, einer Bestseller-Autorin, die ihr Bein verloren hat.

9

WIE ALT BIST DU UND SPIELT DAS ALTER EINE ROLLE BEI DER BEURTEI-LUNG DER GRÜNDUNGSSZENE UND AUCH BEI DER GRÜNDUNG SELBST?

Ich bin 41. Dieser ganze Mindshift oder dieses Hinterfragen, was ich eigentlich will, hätte man wahrscheinlich auch als Midlife Crisis bezeichnen können. Ich sehe schon positive Aspekte daran, dass ich älter bin und Berufserfahrung habe. Ich weiß nicht, ob ich mit 20 gerne gegründet hätte oder ob das so sinnvoll gewesen wäre. Ich weiß auch nicht, ob es jetzt sinnvoll ist, aber ich fühle mich eher gefestigter dadurch, dass ich schon ein paar Erfahrungen gemacht.

DIE MEISTEN UNSERER INTERVIEWPARTNER HABEN GESAGT, DASS DAS ALTER BEI FRAUEN EINE ROLLE SPIELT, WEIL MAN ENTWEDER FRÜH GRÜNDEN MUSS ODER DANN, WENN DIE FAMILIENPLANUNG ABGESCHLOSSEN IST. WENN ICH DAS RICHTIG VERSTANDEN HABE, HAST DU DAS MEHR ODER WENIGER GLEICHZEITIG GEMACHT?

Es war ja nicht geplant. Das hat sich so ergeben. Das ganze Thema Selbstständigkeit und Kinder kriegen ist natürlich auch so ein Aspekt, über den man sich vorher keine Gedanken macht, aber wenn man dann in der Situation ist, merkt man schon, dass Elterngeld etwas Schönes ist und versichert zu sein. Wenn man selbstständig ist, kann es eben sein, dass, je nachdem wie es davor gelaufen ist, man eben nichts kriegt.

IM NACHHINEIN BETRACHTET, HAT DAS FÜR DICH GUT FUNKTIONIERT, WIE DU ES GEMACHT HAST? WÜRDEST DU DIE CHANCE IN DEM ZEITRAUM NOCHMAL NUTZEN?

Ich glaube, der Zeitraum ist prädestiniert dafür, weil man die finanzielle Sicherheit durch das vorherige Arbeitsverhältnis hat. Ich hatte die Elternzeit, das Elterngeld und auch die Sicherheit, dass ich diesen Job in der Rückhand habe. Beim ersten Kind war der Wunsch noch nicht so stark, da ist ja auch alles neu, aber beim zweiten Kind wollte ich noch etwas anderes machen. Und es kam, wie es kommen musste. Aber das ist auch sehr individuell.

XIII 292 XIV 293

WER BIST DU? WAS IST DEIN WERDEGANG?

Mein Name ist Luca Jordt, ich bin 26 Jahre alt und ich habe mit 19, nach meinem Abi, angefangen, Kommunikationsdesign zu studieren. Ich hab das auch fertig studiert und schon relativ früh im Studium nebenbei angefangen, als Designer in Agenturen zu arbeiten. Nach meinem Studium bin ich dann auch in eine Vollzeitstelle in der Agentur gegangen. Mir war aber schon relativ schnell bewusst, dass ich noch mehr lernen wollen würde und auch andere Rollen einnehmen wollen würde als ein Juniordesigner in Agenturen bekommt. Deswegen hab ich angefangen, den Master of Creative Direction in Pforzheim zu studieren - auch um mein Aufgabenfeld so ein bisschen zu erweitern. Nebenbei interessiere ich mich sehr viel für Musik, Sounddesign und Audioproduktionen. Da mache ich auch eine Zusatzausbildung und schau, wie ich so viel wie möglich in meinen Berufsweg mit einbauen kann.

WENN DU HEUTE GRÜNDEN MÜSSTEST, WAS WÄRE DAS?

Wenn ich heute gründen müsste, dann würde ich mir ja auf jeden Fall keine großen Gedanken über finanzielle Dinge machen, weil es überhaupt nicht reicht, sich da einen Tag lang Gedanken dazu zu machen. Ich würde mit dem gehen, was mir am meisten Spaß macht, und das ist auf jeden Fall die Musikproduktion in Kombination mit Gestaltung und Coaching. Auf jeden Fall etwas, mit dem aktiven Erschaffen von Musik, würde ich aus dem Bauch raus gründen, wenn ich es heute machen müsste.

Ich hab aktuell nicht wirklich den Wunsch, selber was zu starten, weil es auch irgendwie sowas Finales ist. Man muss sich irgendwie auf was festlegen. Ich hatte zwar in den letzten zwei, drei Jahren immer wieder halbjährig ne Idee, wo ich sagen könnte "damit könnte man gründen", es ist aber noch nichts weiter bei mir hängen geblieben, wo ich sagen würde, da würde ich gern tiefer reingehen und irgendwie alles drauf setzen sozusagen. Aktuell wüsste ich nicht, was das sein sollte.

SIND DIE IDEEN DANN EHER IM BEREICH SOUNDDESIGN, KOMMUNI-KATIONSDESIGN ODER AN DER SCHNITTSTELLE?

Wenn ich was gründen wollen würde, müsste es ein Produkt oder eine Dienstleistung sein, die vielleicht so noch nicht existiert, wo es auch Sinn macht etwas Neues zu gründen, anstatt sich irgendwo zu bewerben. Ich fand immer diese Schnittstelle zwischen Design und Sound ganz interessant, weil ich da total viel Potenzial drin sehe. Da könnte ich mir was vorstellen. Allerdings würde ich jetzt ungern eine weitere Designagentur gründen wollen, die das gleiche macht wie andere Designagenturen, da sehe ich keinen Mehrwert drin. Das ist somit einer der ausschlaggebenden Punkte, wenn man in die Gründung gehen möchte, dass man wirklich eine Idee hat und was anderes machen möchte. Da waren vielleicht schon ein paar Ideen, die hätte man aber natürlich dann in der Recherche vielleicht auch widerlegen können. Im Sinne von, "vielleicht gibt es sowas ja doch schon" und "vielleicht funktioniert das auch gar nicht so wie man sich's vorstellt". An den Punkt bin ich bis jetzt noch gar nicht gekommen.

KANNST DU DIR VORSTELLEN DICH ÜBERHAUPT MAL IRGENDWANN SELBSTSTÄNDIG ZU MACHEN?

Definitiv! Ich beschäftige mich sehr viel mit dem Konzept "Arbeit" generell. Ich frage mich sehr viel, was der Sinn dahinter ist, für jemanden anderen zu arbeiten und da sehr viel Zeit zu investieren, wenn man selber auch irgendwie Visionen hat und Ideen hat, wie man etwas machen könnte. Insofern finde ich es schon interessant zu sagen, irgendwann könnte man selbst alle Entscheidungen treffen. Ich frag mich das so jedes halbe Jahr, wann kommt der Punkt, wo man wo man so eine Entscheidung trifft.

WAS SPRICHT FÜR DICH FÜR DIE GRÜNDUNG?

Wie gesagt, für die Gründung spricht für mich, dass man nicht für jemanden anderes arbeitet, sondern für eine eigene Idee oder für sich selbst. Das finde ich irgendwie spannend, gerade weil es mir eine besondere Motivation gibt. Generell habe ich das Gefühl, nachdem ich jetzt Creative Direction studiert hab, dass viele Unternehmen, in denen ich bisher Erfahrungen gemacht habe, die Unternehmensleitung nicht so ernst nehmen, wie ich sie gerne ernst nehmen würde. Beziehungsweise dort keine richtige Ausbildung haben, in dem Sinne, dass sie sich fragen, wie würde ich gerne ein Unternehmen leiten und so weiter. Viele solcher Strömungen wie New Work und so fände ich irgendwie spannend in einer Gründung direkt mitzudenken. Es gibt viele Leute, die sich fachlich richtig gut auskennen, sich dann selbstständig machen, das weiter aufbauen, Geschäftsführung werden, indem sie neue Mitarbeiter_Innen einstellen, aber nie gelernt haben, ein Unternehmen zu leiten. Das finde ich spannend. Dazu gehört aber auch, schon eine gewisse Erfahrungen zu haben. Flexibilität auf jeden Fall, dass ich selber entscheiden kann, wann ich was mache und auch mit wem ich woran arbeiten möchte. Und wie ich mit den Leuten umgehen möchte, mit denen ich arbeite - das wäre auch spannend, dass man da flexibel in Entscheidungen sein kann.

9

HAST DU EINE DEINER HALBJÄHRLICHEN IDEEN SCHON WEITER VERFOLGT?

Nicht so wirklich. Liegt aber auch daran, dass ich mir wahrscheinlich nicht genug Zeit für das Thema nehme, da ich nebenbei immer studiert und gearbeitet habe. Das heißt, sich mit einer Gründung wirklich in dem Umfang auseinander zu setzen, wie ich es gerne machen wollen würde, dafür braucht man auf jeden Fall Zeit und auch Abstand zu anderen Dingen. Das war bei mir noch nie so wirklich gegeben. Ich bin immer so am Schauen, wann kommt denn der perfekte Zeitpunkt, wo man sich mal ein bisschen Zeit dafür nehmen kann, solche Gedanken zu sortieren und mal abzuwägen und durchzuplanen. Aber neben dem Studium und dem Arbeiten, womit man dann seinen Unterhalt finanzieren kann, fand ich das sehr schwierig. Ich glaube daran lag es hauptsächlich, dass ich nichts weiter durchgedacht habe. Also Geldfaktor und Zeitfaktor.

VOR WELCHEN (INTERNEN/ EXTERNEN) HÜRDEN STEHST DU? WAS HINDERT DICH DARAN SCHNELLER VORANZUKOMMEN?

Anfangs war es auf jeden Fall sowas wie, dass ich mich nicht gut mit Finanzen, Buchhaltung usw. auskenne. Da muss ich aber sagen, hat mir der Master ein bisschen die Angst vor genommen. Ich glaub, so kompliziert und so viele Hürden sind da gar nicht, da muss man sich dann einfach eine ordentliche Beratung holen. Das war aber lange Zeit, zumindest während meiner Zeit im Bachelor und danach, war das auf jeden Fall eine Hürde. Auf der anderen Seite würde ich ungern alleine etwas gründen wollen, da ich ja auch über Corona so richtig gemerkt habe, wie es ist, den ganzen Tag alleine. Das ist auf jeden Fall etwas, was ich nicht ewig machen wollen würde. Ich schätze es sehr, mit Leuten zusammen in einem Büro zu sitzen, sich abzusprechen, sich gegenseitig zu inspirieren und zu beraten. Das wäre auf jeden Fall so ein Hindernis. Ich glaube schon, dass es sehr hilfreich ist, mit jemandem zusammen zu gründen und man jemanden hat, der thematisch auf derselben Wellenlänge ist. Außerdem glaube ich, dass Naivität im beruflichen Kontext nicht so gern gesehen ist. Ich glaube, dass es hilfreich wär, auf mehr Offenheit zu stoßen, wenn man einfach mal naiv in ein Thema einsteigen möchte.

Ш

WAS WÜRDE DIR HELFEN, DEIN VORHABEN KONKRETER ZU GESTALTEN?

Zeit. Das ist aber auch etwas, was man sich nehmen kann. Das kann mir niemand ermöglichen. Dafür muss ich mich dann entscheiden. Lass mich überlegen. Viel ist auch so eine Beratungssache. Dass man solche Ideen und Konzepte mit einer Beratung oder mit Bekannten, die vielleicht auch schon gegründet haben, mal durchspricht und durchdenkt. Dann auch irgendwie eine Bestärkung bekommt, ob das Sinn oder keinen Sinn macht, welche Schritte könnten die nächsten sein, das würde auf jeden Fall helfen. Das ist dann eben thematisch schon auch schwierig, gerade wenn man auch irgendwas gründen möchte, was es vielleicht noch nicht so oft gibt, da eine passende Beratung zu finden, wäre sehr hilfreich. Besonders um jemanden zu haben, der das Verständnis davon hat, was man machen möchte, seien es Freunde, Familie oder Bekannte. Generell glaube ich, dass es sehr hilfreich ist, mehr über Selbstständigkeit und darüber, was man später mal machen will, zu reden. Das machen wir auch schon viel, das bringt uns aber auch sehr viel weite, finde ich. Als ich noch ein Kind war, war ich immer sehr ungeduldig. Ich übe mich darin, auch mal Dinge abzuwarten, deswegen finde ich es auch irgendwie gut, dass ich nicht direkt die erste. zweite oder dritte Idee angefangen habe. Ich will nichts überhasten. Ich würde mich schon dafür interessieren, irgendetwas zu gründen, aber ich finde es auch trotzdem gut, nichts zu überstürzen.

MIT WEM SPRICHST DU ÜBER DEINE GEDANKEN?

Ich spreche viel mit Kommiliton_Innen aus dem MACD, wenn es um branchenähnliche Inhalte geht. Bei dem Thema ja Sounddesign, Musik, wo es unüblicher ist eine Selbstständigkeit anzustreben, da fällt es schon schwerer darüber zu sprechen. Wenn man selbst noch die Hürde hat, sich darauf einzulassen, dann ist es schon schwerer darüber zu sprechen. Meine engsten Freunde natürlich, meine Freundin, mit denen spreche natürlich darüber. Ich hab dann aber schon immer das Gefühl, dass ich jemanden brauche, der mich sinnvoll dazu beraten kann. Mich würde es dann stören, wenn ich einen sehr guten Freund frage, der aber keine Ahnung davon hat und ich dann einen "Ja- oder Nein -Sager" habe. Das würde mir nicht helfen.

DU SAGST, DASS DIE BERATUNG DIE DU DIR WÜNSCHST, SPEZIFISCH AUF DEIN THEMA SPEZIALISIERT SEIN SOLLTE. GLAUBST DU, DASS DIR AUCH EIN BERATUNGSTOOL HELFEN WÜRDE, WAS GENERELL FUNKTIONIERT?

9

Ich kann mir das schon vorstellen, aber nur bis zu einem bestimmten Punkt. Aber ab einem gewissen Punkt, wird es dann thematisch auch wieder kompliziert. Bezüglich Anmeldungen, rechtlichen Dingen und so weiter und vielleicht auch das Teilen von Erfahrungen mit Leuten, die gegründet haben, in die Richtung kann man sicherlich gut beraten. Wahrscheinlich kann man noch viel mehr beraten, ich kann es mir nur nicht so gut vorstellen. Wenn mich jemand besser darüber beraten kann als ich mich selbst, dann frage ich mich, wieso die andere Person das nicht gründet. Am Ende muss man für sich selbst die beste Beratung sein, weil man die Entscheidungen ja auch selber treffen sollte. Natürlich hilft es, das in einem Gespräch abzustecken, und es hilft auf jeden Fall auch, mit anderen Leuten zu sprechen, damit man Dinge einfach mal ausgesprochen und festgehalten hat, aber wenn es so richtig ins Tiefe gehen soll, kann ich es mir schon vorstellen, es muss aber dann echt branchenspezifisch sein.

HAST DU EIN VORBILD?

Ich habe mich so in den letzten Jahren mehr mit dem Thema auseinandergesetzt, weil ich selber so denke, dass ich eigentlich keine habe, habe aber dann mein Bild von einem Vorbild reduziert. Ein Vorbild bedeutet für mich nicht mehr, eine Person, die genau das macht, was ich gerne machen würde. Wenn man Vorbilder wirklich auf einzelne Bereiche reduziert, habe ich auf jeden Fall Vorbilder. Ich glaube, es ist echt wichtig, gerade für sowas wie Gründungen, ein Vorbild in einem bestimmten Bereich zu haben, woran man sich orientieren kann. Ich glaube aber, dass sich unsere Generation mit dem Thema Vorbild etwas schwer tut, einfach weil die Welt so komplex geworden ist und man natürlich nicht in der Komplexität jemanden als Vorbild nehmen kann.

WORAN MISST DU ERFOLG?

Das kommt auf die Tätigkeit an. Ich messe Erfolg an einer Art Fortschritt, würde ich sagen. Sei es Wissensfortschritt, ein Fortschritt in der Persönlichkeit, in der Entwicklung oder sogar auch an einem finanziellen Fortschritt. Ich messe Erfolg daran, dass etwas nicht stillsteht. Wenn einen etwas weiterbringt, dann ist es irgendwie erfolgreich.

WER KÖNNTE DEIN PUBLIKUM SEIN?

Das ist abhängig davon, was ich machen werde. Das kann ich so nicht beantworten.

WIE DEFINIERST DU FÜR DICH EIN STARTUP?

Da erwischt ihr mich echt kalt, weil ich glaub ich sehr lange nicht verstanden habe, was es eigentlich bedeutet, ein Startup zu sein. Was die Grundpfeiler von einem Startup sind. Man hat natürlich ein bestimmtes Image von einem Startup, das man so kennt. Ich definiere als ein Startup etwas neu Gegründetes, was mit einem mit einem Modell, welches es so noch nicht gab. Mit einer neuen Idee, die umgesetzt wird, mit dem Wunsch, das zu einem erfolgreichen Unternehmen zu führen. Ich würde ein Startup auf jeden Fall als was Junges definieren, etwas Frisches, aber da weiß ich gar nicht, ob das so der Realität entspricht. Dafür kenne ich mich in der Startup-Culture zu wenig aus.

SPIELT DAS GESCHLECHT EINE ROLLE BEI DEN ENTSCHEIDUNGEN IM GRÜNDUNGSPROZESS?

Ich kann mir schon vorstellen, dass es für manche Leute eine Rolle spielt, aufgrund ihrer Sozialisierung, aber es sollte natürlich keine Rolle spielen. Es ist natürlich für mich als Mann voll schwer dazu eine Aussage zu treffen, weil ich nicht das Gefühl hab, dass mir aus auf Grund meines Geschlechts Steine in den Weg gelegt werden. Wenn wir jetzt zum Beispiel über Gründungen im Team sprechen, dann fände ich sicherlich sinnvoll, auch als Mann mir eine weibliche Person dazu zu suchen, die Themen auch einfach aus einem anderen Standpunkt heraus denkt. Ein bestimmtes Maß an Diversität bringt einen thematisch sicherlich auch weiter. Ich weiß es aber natürlich nicht, wie es sich als Frau anfühlt die Idee zur Gründung zu haben.

WOVOR HAST DU ANGST?

Ich hätte auf jeden Fall Angst vor so einem Kontrollverlust, dass man nicht mehr kontrollieren kann, was eigentlich privat und was Arbeit ist. Was ist der private Luca, was ist der Arbeits-Luca. Weil man sich ja sehr mit einer Gründung identifiziert. Ich hätte auch Angst davor, dass ein Modell, was man sich ausdenkt, nicht funktioniert. Trotzdem glaube ich, dass es sich lohnt, Dinge auszuprobieren, weil man nur daraus lernen kann. Die Hauptangst ist wirklich, die Trennung zwischen dem Privaten und dem Beruflichen zu verlieren. Und natürlich auch die Angst vor der Verantwortung gegenüber den Angestellten und den Mitgründern. Sowas gibt es natürlich als Angestellter nicht. Da denke ich aber bei der Gründung noch nicht dran, sondern erst später. Ich glaube, Angst hat man vor allen Dingen vor so ersten Jahren, vor dem Anfang. Wie würden die ersten Wochen, Monate ablaufen, ab wann muss man entscheiden, ob etwas sinnvoll ist, inwiefern man etwas weiterführt. Ich glaub, am Beginn begleiten einen einfach viele Zweifel.

VI



HAST DU ANGST DAVOR DEN RICHTIGEN ZEITPUNKT ZU VERPASSEN? DASS DU DIR IRGENDWANN EINGESTEHEN MUSST, DASS ES JETZT ZU SPÄT IST?

Nein, glaub ich nicht. Das ist keine aktive Angst von mir. In der Musikbranche sieht man viel Erfolg, viel jungen Erfolg. Das kann einen natürlich schon auch unter Druck setzen, aber für mich ist Alter oder den Zeitpunkt zu verpassen kein Thema, weil ich die Entwicklung und den Fortschritt, den man macht, als sinnvoll sehe. Ich würde mich da mehr unter Druck setzen, wenn ich das Gefühl hätte, ich mach gerade nichts Sinnvolles, aber dem würde ich nicht zustimmen.

SPIELT DAS ALTER BEI DER GRÜNDUNG EINE ROLLE?

Es gibt sehr junge Leute, mit guten Ideen. Es gibt aber auch sehr alte Leute mit guten Ideen, weil sie jahrelang Erfahrungen gesammelt haben. Das kommt total auf die Idee und die Branche an. Ich glaube aber nicht, dass das Alter eine Rolle spielt. Grundsätzlich würde ich schon sagen, dass man die Dinge nicht überstürzen sollte.

VII 300 VIII 301

AANDERUD, CATHARINA (2013):

Das große Fressen. Die Zeit der ungezügelten Gier ist vorbei. Und jetzt?, In: Hohe Luft (06/2013), S. 62–66, Stand: 26.11.2022.

ARTUS, INGRID (2014):

Marx für SozialwissenschaftlerInnen. Eine Einführung. Unter Mitarbeit von Alexandra Krause, Oliver Nachtwey, Gisela Notz, Tilman Reitz, Claudius Vellay und Jan Weyland (Springer eBook Collection). Wiesbaden: Springer VS.

BAUR, NINA; BLASIUS, JÖRG (HG.) (2022):

Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

BEIL, BENJAMIN; HENSEL, THOMAS; RAUSCHER, ANDREAS (HG.) (2018):

Game Studies (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer VS.

BIJEDIĆ, TEITA; EBBERS, ILONA; HALBFAS, BRIGITTE (HG.) (2019):

Entrepreneurship Education. Begriff - Theorie - Verständnis. Unter Mitarbeit von Ilona Ebbers und Brigitte Halbfas. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://ebookcentral.proguest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5982452.

BITTNER-FESSELER, ANGELA; HÄFELINGER, MICHAEL (2018):

Kommunikation für junge Unternehmen. Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Start-ups (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler.

BOGOTT, NICOLE; RIPPLER, STEFAN; WOISCHWILL, BRANKO (2017):

Im Startup die Welt gestalten. Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren. 1. Auflage 2017 (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

BOJAHR, PHILIPP; HERTE, MICHELLE (2018):

Spielmechanik. In: Benjamin Beil, Thomas Hensel und Andreas Rauscher (Hg.): Game Studies (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer VS, S. 235–249.

BRÖCKLING, ULRICH (2019):

Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. 7. Auflage (suhrkamp taschenbuch wissenschaft, 1832). Berlin: Suhrkamp. URL: http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783518732243.

CHANG-GUSKO, YONG-SEUN; HESSE-HUSAIN, JUDITH; CASSENS, MAN-FRED; MESSTORFF, CLAUDIA (HG.) (2019):

Achtsamkeit in Arbeitswelten. Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen. Unter Mitarbeit von Judith Heße-Husain, Manfred Cassens und Claudia Meßtorff (FOM-Edition Ser). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5831105.

CHOCHOIEK, NADINE (2022):

Persönlichkeitsmerkmale von Intrapreneuren. Wie viel Entrepreneur steckt im Intrapreneur? Eine theoretische Betrachtung. In: Rafaela Kraus, Tanja Kreitenweis und Brigita Jeraj (Hg.): Intrapreneurship. Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten. Berlin: Springer Gabler, S. 21–42.

DINH, ANH; PÜPLICHHUYSEN, DIANA (2019):

Viral Entrepreneurship: Die Wirkung von Vorbildern auf die

Gründungsintention und Implikationen für eine vorbildzentrierte Entrepreneurship Education. In: Teita Bijedić, Ilona Ebbers und Brigitte Halbfas (Hg.): Entrepreneurship Education. Begriff - Theorie - Verständnis. Unter Mitarbeit von Ilona Ebbers und Brigitte Halbfas. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 173–191.

FALTIN, GÜNTER (2016):

Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen : von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. Ungekürzte Ausgabe, 8. Auflage, Lizenzausgabe (dtv, 34757). München: dtv.

FALTIN, GÜNTER (2018A):

Entrepreneurship: Problemlagen und Handlungsansätze. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–36.

FALTIN, GÜNTER (2018B):

Gründen mit Komponenten. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship (Springer-Link Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 247–262.

FALTIN, GÜNTER (HG.) (2018C):

Handbuch Entrepreneurship (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler.

FRITZSCHE, LARS; WACH, DOMINIKA; JUNGMANN, FRANZISKA; WEGGE, JÜRGEN (2017):

Zur Bedeutung von Faultlines als Grenzen bei der Teamarbeit. In: Gr Interakt Org 48 (2), S. 127–135. DOI: 10.1007/s11612-017-0364-8.

FUEGLISTALLER, URS; FUST, ALEXANDER; MÜLLER, CHRISTOPH; MÜLLER, SUSAN; ZELLWEGER, THOMAS (2019):

Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven : mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 5., überarbeitete Auflage (Springer eBook Collection). Wiesbaden: Springer Gabler.

GOTTSCHALD, MAX (2020):

Deutsch Namenkunde. Reprint 2019. Berlin, Boston: De Gruyter. URL: https://www.degruyter.com/isbn/9783110811988.

GRIMM, MAGDALENA; RUDEL, STEFFI (2022):

Intrapreneurship-Potenzial in deutschen Unternehmen verschiedener Branchen. In: Rafaela Kraus, Tanja Kreitenweis und Brigita Jeraj (Hg.): Intrapreneurship. Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten. Berlin: Springer Gabler.

GRÜNER, HERBERT (HG.) (2009):

Kreative gründen anders! Existenzgründungen in der Kulturwirtschaft; ein Handbuch (Kultur- und Museumsmanagement). Bielefeld: transcript-Verl.

HELFFERICH, CORNELIA (2022):

Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 875–892.

HENKE, ANJA (2015):

Wachstum in gesättigten Märkten. Wie Sie verborgene Potenziale erkennen und in Erträge verwandeln. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?do-cID=2094300.

JOCKS, HEINZ-NORBERT (2022):

Wir waren immer kollektiv. Zwischen Ich und Wir. In: Kunstforum International (285), S. 48–61. URL: https://www.kunstforum.de/artikel/wir-waren-immer-kollektiv/, Stand: 28.12.2022.

KEARNEY, ERIC (2014):

Diversity und Innovation. In: Diana E. Krause (Hg.): Kreativität, Innovation, Entrepreneurship. 1st ed., S. 193–213.

KLEINJOHANN, MICHAEL; REINECKE, VICTORIA (2020):

Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives (Springer eBook Collection). Wiesbaden: Springer Gabler.

9

ANHANG

KOCH-WESER, MARITTA (2018):

Ecological Entrepreneurship. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship (Springer-Link Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 139–154.

KRAUS, RAFAELA; KREITENWEIS, TANJA; JERAJ, BRIGITA (HG.) (2022):

Intrapreneurship. Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten. Berlin: Springer Gabler. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6941360.

KREITENWEIS, TANJA (2022):

Intrapreneurship – Unternehmergeist der Mitarbeitenden. In: Rafaela Kraus, Tanja Kreitenweis und Brigita Jeraj (Hg.): Intrapreneurship. Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten. Berlin: Springer Gabler, S. 7–19.

KRAUSE, DIANA E. (HG.) (2014):

Kreativität, Innovation, Entrepreneurship. 1st ed. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1538912.

KUNZE, STEFANIE (2018):

Serial Entrepreneurship. Ein Überblick über die Klassifiezirung und Verbreitung von Mehrfach-Entrepreneurship. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 201–215.

MADER, RACHEL (2022):

Das Kollektive in der Kunst zwischen Autor*innenschaft, Arbeitsorganisation, Systemkritik und Gesellschaftsentwurf. In: Journal of Literary Theory 16 (1), S. 174–195. DOI: 10.1515/jlt-2022-2021.

MASLOW, ABRAHAM H.:

A Theory of Human Motivation. In: Psychological review (50), S. 370–396. URL: http://psychologics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm, Stand: 08.01.2023.

MAZZUCATO, MARIANA (2019):

Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern. (eBook). Frankfurt, New York: Campus Verlag. URL: https://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&e-an=9783593441146.

MIETZNER, DANA (2022):

Veränderung gestalten - Nutzen und Wirkung von Trendbetrachtungen, Signalen und Szenarioanalysen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. In: Klaus-Dieter Müller, Cord Siemon und Regina Wallner (Hg.): Nachhaltigkeit und Gründung. Start-ups als Agenten der kulturellen Transformation. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, S. 36–47.

MOOSBRUGGER, MARTIN (2020):

Übertriebene Wertversprechen und Erwartungen im Startup-Crowdinvesting. Dissertation (Beiträge zur empirischen Marketing- und Vertriebsforschung). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

MÜLLER, KLAUS-DIETER; SIEMON, CORD; WALLNER, REGINA (HG.) (2022):

Nachhaltigkeit und Gründung. Start-ups als Agenten der kulturellen Transformation. W. Kohlhammer GmbH. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag. URL: http://www.cont-ent-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783170406650.

MÜLLER, KLAUS-DIETER (2022):

Erfolgreich Denken und Arbeiten in Netzwerken. In: Klaus-Dieter Müller, Cord Siemon und Regina Wallner (Hg.): Nachhaltigkeit und Gründung. Startups als Agenten der kulturellen Transformation. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag., S. 215–225.

MÜLLER, KLAUS-DIETER; SIEMON, CORD; WALLNER, REGINA (2022):

Business Model »SUSTAINABLE BIZZ«. In: Klaus-Dieter Müller, Cord Siemon und Regina Wallner (Hg.): Nachhaltigkeit und Gründung. Startups als Agenten der kulturellen Transformation. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.

NAUGHTON, CARL; STEINLE, ANDREAS (2014):

Neugier-Management. Treibstoff für Innovation. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.

NEITZEL, BRITTA (2018):

Involvement. In: Benjamin Beil, Thomas Hensel und Andreas Rauscher (Hg.): Game Studies (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer VS, S. 219–234.

OHMER, JOHANNES; SIEMON, CORD (2022):

Stakeholder Management, Komplexitätsfallen des Wachstums und Unternehmenskultur: Zur Bedeutung einer systemisch-evolutionären Unternehmensführung von Start-ups im Kontext der Nachhaltigkeit. In: Klaus-Dieter Müller, Cord Siemon und Regina Wallner (Hg.): Nachhaltigkeit und Gründung. Start-ups als Agenten der kulturellen Transformation. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, S. 87–110.

OISHI, SHIGEHIRO; WESTGATE, ERIN C. (2022):

A psychologically rich life: Beyond happiness and meaning. In: Psychological review 129 (4), S. 790–811. DOI: 10.1037/rev0000317.

9 ANHANG

PAPADOPOULOS, JUDITH (2020):

Embodied Design in Innovation und Kommunikation. Durch erlebensbezogenes Denken neue Handlungsräume entdecken - Theorie und Praxis. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. URL: http://www.springer.com/.

PIOCH, SEBASTIAN (2020):

Sidepreneurship. Nebenberufliches Unternehmertum - eine Einführung. Unter Mitarbeit von Peter Lutsch und Juliane Benad (Essentials Ser). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?do-cID=6326348.

POPPE, XENIA-ISABEL (2017):

Crowdworking im Entrepreneurship. Eine Analyse des Wandels in Unternehmensgründung und Gründungsförderung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

PRZYBORSKI, AGLAJA; WOHLRAB-SAHR, MONIKA (2022):

Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 123–142.

SAILMANN, GERALD (2018):

Der Beruf. Eine Begriffsgeschichte. 1st ed. (Histoire, 147). Bielefeld: transcript-Verlag. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6956030.

SENNETT, RICHARD (1998):

Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 2. Aufl. Berlin: Berlin-Verl.

SENNETT, RICHARD (2014):

Handwerk. 5. Aufl. (BvT, 632). Berlin: Berliner Taschenbuch Verl.

SIEMON, CORD; WEDEL, DANIEL VON (2022):

ESG- und Impact-Investing im Kontext einer Start-up-Finanzierung: Modethema oder Triebkraft einer nachhaltigen Entwicklungsdynamik. In: Klaus-Dieter Müller, Cord Siemon und Regina Wallner (Hg.): Nachhaltigkeit und Gründung. Start-ups als Agenten der kulturellen Transformation. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, S. 117–132.

SIEWERT, ANDREA (2016):

Existenzgründung Als Biographische Chance. Berufliche Selbständigkeit Im Kontext Lebensgeschichtlichen Lernens (Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens Ser). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4460093.

THE COLLECTIVE EYE (2022A):

Die Verflochtenheit aller Leben. In: Kunstforum International (285), S. 62–71.

THE COLLECTIVE EYE (2022B):

Die Verflochtenheit aller Leben. In: Kunstforum International (285), S. 72–79, Stand: 28.12.2022.

VON TAYLOR, PETER; TAYLOR, PETER VON (2011):

Projektmanagement für Faulenzer.

VRANY, ANJA; CHANG-GUSKO, YONG-SEUN (2019):

Achtsamkeit für Start-ups – Katalysator einer neuen Arbeitswelt? In: Yong-Seun Chang-Gusko, Judith Heße-Husain, Manfred Cassens und Claudia Meßtorff (Hg.): Achtsamkeit in Arbeitswelten. Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen. Unter Mitarbeit von Judith Heße-Husain, Manfred Cassens und Claudia Meßtorff (FOM-Edition Ser). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 227–242.

ZEILER, WALDEMAR; HÖFTMANN CIOBOTARU, KATHARINA; GÖPEL, MAJA (2020):

Unfuck the economy. Eine neue Wirtschaft und ein neues Leben für alle. (eBook). Unter Mitarbeit von Katharina Höftmann Ciobotaru. Originalausgabe, 2. Auflage. München: Goldmann.

INTERNETQUELLEN

BASEL, NICOLE (2010):

Kooperation: Die Macht der Gruppe. In: geo.de. URL: https://www.geo.de/magazine/geo-kompakt/5202-rtkl-kooperation-die-macht-der-gruppe, Stand: 31.12.2022.

DÖRNER, KAREL; FLÖTOTTO, MAX; HENZ, TOBIAS; BERGER-DE LEÓN, MARKUS (2021):

Entrepreneurship Zeitgeist 2030. Making start-ups Germany's next economic powerhouse. Hg. v. McKinsey & Company.

ESCH, FRANZ-RUDOLF (2018):

Definition: Unique Selling Proposition (USP). In: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unique-selling-proposition-usp-50075, Stand: 14.12.2022.

FICHTER, KLAUS; OLTEANU, YASMIN: GREEN STARTUP MONITOR 2022:

Hg. v. Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH und Bundesverband Deutsche Startups e.V. .

FRANKEN, ROBERT (2017):

Diversity in Startups. URL: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/diversity-in-startups/, Stand: 14.12.2022.

DUDENREDAKTION (2018):

Gier, 27.04.2018. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Gier, Stand: 29.12.2022.

DUDENREDAKTION (2018):

Habgier, 27.04.2018. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Habgier, Stand: 29.12.2022.

DUDENREDAKTION (2018):

Neugier, 27.04.2018. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Neugier, Stand: 25.11.2022.

GOLDNER, LISA; JANKOWIAK, ALEXANDRA (2022):

Bootstrapping: Ohne Fremdfinanzierung richtig durchstarten. So realisierst du dein eigenes Business auch ohne großes Budget. Gründer.de. URL: https://www.gruender.de/finanzen/bootstrapping/#was-ist-bootstrapping, Stand: 15.12.2022.

311

GRUNDMANN, MELINA (2017):

Gier. Hg. v. ZEIT ONLINE. URL: https://www.zeit.de/zeitwissen/2017/05/gier-habgier-gefuehl-trieb, Stand: 27.11.2022.

ANHANG

HABERSTOCK, PHILIPP (2019):

ESG-Kriterien. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esgkriterien-120056/version-369280, Stand: 27.12.2022.

HABERSTOCK, PHILIPP (2019):

Impact Investing. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/impact-investing-120058/version-369282, Stand: 27.12.2022.

HASTENTEUFEL, JESSICA (2018):

Definition: Crowd. In: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://www.gabler-banklexikon.de/definition/crowd-81466, Stand: 31.12.2022.

HENKEL, SIMON (2015):

Die neue Mit-Arbeiterkultur. Zukunftsinstitut. URL: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-neue-mit-arbeiterkultur/, Stand: 28.12.2022.

KARBERG, SASCHA (2011):

Die Wurzeln von Geiz und Gier. Hg. v. wissenschaft.de. URL: https://www.wissenschaft.de/erde-umwelt/die-wurzeln-von-geiz-und-gier/#, Stand: 26.11.2022.

KICKSTARTER.COM (HG.):

Kickstarter.com. URL: https://www.kickstarter.com/learn?ref=nav, Stand: 12.01.2023.

KLODT, HENNING (2018):

Definition: Mittelstand. In: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mittelstand-40165, Stand: 31.12.2022.

KÜHMAYER, FRANZ (2022):

3 Gründe für die Jahrhundertchance des Mittelstandes. URL: https://www.zukunftsinstitut. de/artikel/leadership/3-gruende-fuer-die-jahrhundertchance-des-mittelstandes/, Stand: 01.01.2023.

LÜBKER, MALTE; ZUCCO, ALINE (2020):

Was ist wichtig? Die Corona-Pandemie als Impuls zur Neubewertung systemrelevanter Sektoren (6).

MELZER, JÖRG (2015):

Coopetition statt Konkurrenz. Zukunftsinstitut. URL: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/coopetition-kooperation-statt-konkurrenz/, Stand: 28.12.2022.

METZGER, GEORG (2022A):

Kfw-Gründungsmonitor 2022. Gründungstätigkeit 2021 zurück auf Vorkrisenniveau: mehr Chancengründungen, mehr Jüngere, mehr Gründerinnen. Hg. v. KfW Bankengruppe Abteilung Volkswirtschaft. Frankfurt am Main. URL: https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html, Stand: 23.11.2022.

9

METZGER, GEORG (2022B):

KfW-Gründungsmonitor 2022. Tabellen- und Methodenband. Hg. v. KfW Bankengruppe Abteilung Volkswirtschaft. URL: https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html, Stand: 15.12.2022.

MUMME, THORSTEN (2019):

Private-Equity-Unternehmen. Warum das Bild der bösen Heuschrecke häufig wirklich stimmt. URL: https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/warum-das-bild-der-bosen-heuschrecke-haufig-wirklich-stimmt-4112758.html, Stand: 06.12.2022.

NOVAK, BENEDICT (2020):

Start-up vs Scale-up. Wo liegt eigentlich der Unterschied? URL: https://www.digihub.de/blogs/start-up-vs-scale-up-wo-liegt-eigentlich-der-unterschied, Stand: 15.12.2022.

PROF. DR. OLIVER BENDEL (UNBEKANNTES ERSCHEINUNGSJAHR):

Definition: Was ist "Gamification"? Gabler Wirtschaftslexikon. URL: https://wirtschaftslexikon. gabler.de/definition/gamification-53874#:~:text=Gamification%20(von%20engl.,Gamifizierung%22%20und%20%22Spielifizierung%22., Stand: 06.01.2023.

RÄTH, GEORG (2022):

Von wegen Diversity: Haben Startups keine Lust auf Menschen mit Behinderung? URL: https://www.businessinsider.de/gruenderszene/perspektive/von-wegen-diversity-habenstartups-keine-lust-auf-menschen-mit-behinderung-a/, Stand: 14.12.2022.

SCHAARSCHMIDT, THEODOR (2019):

Mehr für mich, weniger für die anderen. Hg. v. Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH. URL: https://www.spektrum.de/news/todsuenden-geiz-und-gier-sind-diegrundlagen-der-marktwirtschaft/1620698, Stand: 26.11.2022.

STATISTA (HG.)(2022):

Startups in Deutschland | Statista. URL: https://de.statista.com/statistik/studie/id/36356/dokument/startups-statista-dossier/, Stand: 15.12.2022.

9 ANHANG

STATISTA (HG.) (2022):

Gründungen in Deutschland. URL:

https://de.statista.com/statistik/studie/id/56321/dokument/gruendungen/, Stand: 07.12.2022.

STATISTA (2022):

Umfrage zu Karriere-Vorbildern junger Menschen in Deutschland 2019. Hg. v. Statista. Statista. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1043112/umfrage/umfrage-zu-karriere-vorbildern-junger-menschen-in-deutschland/, Stand: 07.12.2022.

STATISTA (2023):

Handwerk: Ausbildungszahlen bis 2021 | Statista. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5162/umfrage/ausbildungszahlen-des-handwerks-seit-2007/, Stand: 10.01.2023.

STEPSTONE.DE (HG.) (2023):

Gehaltsinformationen für Berufe im Bereich Handwerk | StepStone. URL: https://www.stepstone.de/gehalt/Handwerk/, Stand: 10.01.2023.

TAXFIX.DE: SO FUNKTIONIERT TAXFIX.

URL: https://taxfix.de/so-funktioniert-taxfix/, Stand: 06.10.2023.

THE CRUNCHBASE UNICORN BOARD (2022):

URL: https://news.crunchbase.com/unicorn-company-list/, Stand: 07.12.2022.

THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (HG.) (1987):

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf, Stand: 27.12.2022.

TRANSFORMING OUR WORLD:

the 2030 Agenda for Sustainable Development (2015). URL: https://sdgs.un.org/goals, Stand: 27.12.2022.

VEREINIGUNG BADEN-WÜRTTEMBERGISCHE WERTPAPIERBÖRSE E.V., C/O STARTBASE (HG.) (2021):

Female Founders Report 2021. Frauen in der deutschen Start-up Szene: Antiquierte Rollenbilder oder neuer Schwung?

ZAHLEN UND FAKTEN RUND UM DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND (2023):

URL: https://www.bvmw.de/themen/mittelstand/zahlen-fakten/, Stand: 01.01.2023.

INTERVIEW-MATERIAL

WAGNER, WINKLER (24.10.2022):

TURNS. Interview mit Katja Wagner.

WAGNER, WINKLER (25.10.2022):

Abertausend GbR. Interview mit Marco Di Giacomo.

WAGNER, WINKLER (27.10.2022):

Purposeful Work. Interview mit Julia Auerbach.

WAGNER, WINKLER (02.11.2022):

Donnerblitz Design. Interview mit Joke Eden.

WAGNER, WINKLER (03.11.2022):

Comfylight. Interview mit Stefanie Turber.

WAGNER, WINKLER (08.11.2022):

Green Vision Solutions GmbH. Interview mit Julia Gacs.

WAGNER, WINKLER (11.11.2022):

ZURÜCK Zero Waste Shop & Studio. Interview mit Anna Diermeier.

WAGNER, WINKLER (19.11.2022):

Was möchtest du Gründen? Interview mit Luca Jordt.

WAGNER, WINKLER (21.11.2022):

Was möchtest Du gründen? Interview mit Johannes Preun.

WAGNER, WINKLER (25.11.2022):

Was möchtest Du gründen? Interview mit Susanne Schmid.

9

ABBILDUNGEN

ABBILDUNG 1: Kondratieffzyklen (eigene Darstellung).

vgl. Henke, Anja (2015): Wachstum in gesättigten Märkten. Wie Sie verborgene
Potenziale erkennen und in Erträge verwandeln. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=2094300.

ABBILDUNG 2: Gründer_innentypologie nach Siewert (eigene Darstellung). vgl. Siewert, Andrea (2016): Existenzgründung Als Biographische Chance. Berufliche Selbständigkeit Im Kontext Lebensgeschichtlichen Lernens (Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens Ser). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4460093.

ABBILDUNG 3: Gründer_innentypologie nach Kunze (eigene Darstellung). vgl. Kunze, Stefanie (2018): Serial Entrepreneurship. Ein Überblick über die Klassifizierung und Verbreitung von Mehrfach-Entrepreneurship. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 201–215.

ABBILDUNG 4: Gründer_innentypologie (eigene Darstellung). 74 Wagner, Winkler (2023).

vgl. Siewert, Andrea (2016): Existenzgründung Als Biographische Chance. Berufliche Selbständigkeit Im Kontext Lebensgeschichtlichen Lernens (Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens Ser). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4460093.

vgl. Kunze, Stefanie (2018): Serial Entrepreneurship. Ein Überblick über die Klassifizierung und Verbreitung von Mehrfach-Entrepreneurship. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 201–215.

DANKE

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denjenigen bedanken, die uns während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Wir möchten all unseren Interviewteilnehmer_innen für ihre Zeit und Ehrlichkeit danken.

Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchten wir uns bei Prof. Dr. Hensel und Prof. Gerlach herzlich bedanken.

Ebenfalls möchten wir uns bei Simon Merath bedanken ohne den wir bei dieser Arbeit nicht halb so viel Spaß gehabt hätten.

320