

# Agile Entrepreneurship

Zukunftsfähige Unternehmen gründen und aufbauen

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

# 1

## Musst du in das Unternehmertum hineingeboren sein?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



#### **Herkunft ist kein Hindernis**

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

## 1.1 Neugier kostet (fast) nichts

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### Mache überlegte Investitionen

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

## 1.2 Tun ist wichtiger als alle Theorie

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

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

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

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

**Informiere dich und handle**

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

### 1.3 Am Anfang ist die Leidenschaft

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



#### **Finde deinen Antrieb**

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

# 2

## Kunden, Konkurrenten und die Kunst des Fokussierens

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

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

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

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

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



#### Unterscheide Kunden von Ködern

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

## 2.1 Ohne Verkaufen kein Unternehmen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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



### Finde Freude am Verkaufen

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

## 2.2 Gründen mit wenig Geld

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

Ich erwähne diese Beispiele deshalb, weil das Gründen dieser erfolgreichen Unternehmen so gut wie kein Geld gekostet hat. Mit „fast kein Geld“ meine ich: Der Totalverlust der investierten Summe hätte nicht wehgetan. Mein Unternehmen „QLab Think Tank“ gründete ich 2021 mit einem „Spielgeld“ von 70 000 Euro. Nachdem wir 20 000 Euro ausgegeben hatten, hatten wir den ersten Kunden. Hätten wir den Kunden nach 70 000 Euro nicht gehabt, hätte ich das Projekt eingestellt. Klar, die 70 000 Euro wären weg gewesen. Ich hätte den Kopf geschüttelt und etwas anderes ausprobiert. Christina Tosi verkaufte ihre Produkte zunächst im Restaurant eines Freundes, renovierte dann eine günstige Location selbst und begann mit so wenig Geldeinsatz wie möglich. Dann drehte Netflix eine Dokumentation über sie und seitdem muss sie sich keine finanziellen Sorgen mehr machen.

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

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

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

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

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

Hier noch zwei Beispiele dazu:

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

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

---

<sup>4</sup> <https://detektor.fm/wirtschaft/flopcast-markus-und-daniel-freitag> (21. 02. 2024)

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



#### Keine Gründung ohne Kunden

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

## 2.3 Frieden mit der eigenen Unwissenheit schließen

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

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

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

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

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

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

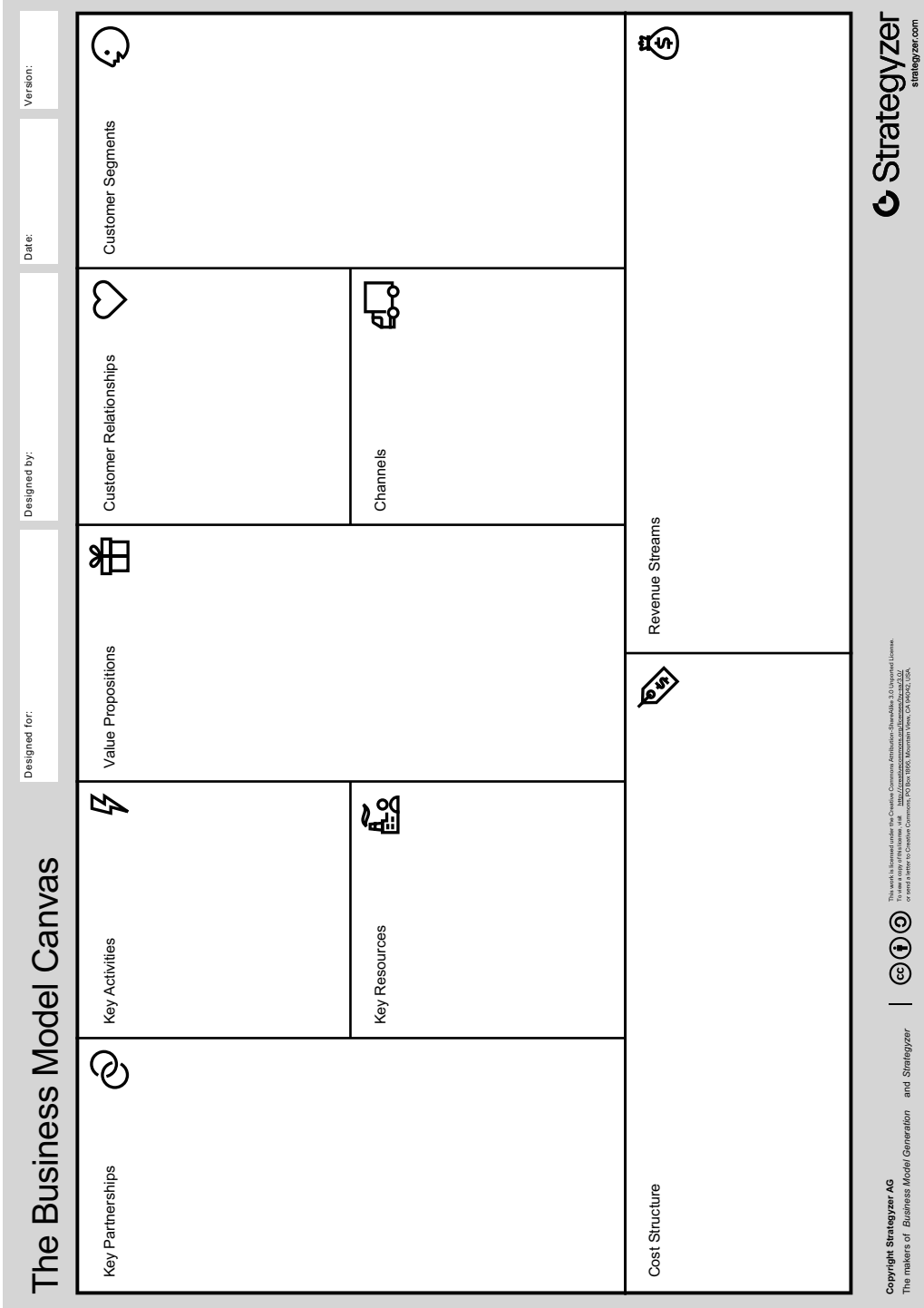
Dann musste ich ein Training selbst organisieren. Also fand ich in Wien jemanden, der mir den Raum und den Kaffee spendierte, und ich lud Freunde zum ersten Training ein. Übersetzt heißt das: Ich bekam dafür keinen einzigen Euro. Zehn Jahre später brachte mich eine der Teilnehmerinnen in einem ihrer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

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

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

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





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

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



#### **Baue dein Wissen aus und denke langfristig**

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

## 2.4 Der Zufall als Ziel

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

Ich hatte meinen damaligen Chef nicht nur zu der ominösen Fortbildung „Certified ScrumMaster“ überredet, sondern sogar dazu, mich zur ersten Konferenz für agile Softwareentwicklung in den USA zu schicken. Dieses Event war viel kleiner, als ich es mir vorgestellt hatte: 2003 wusste ja so gut wie niemand, was Scrum ist oder was sich hinter „agiler Softwareentwicklung“ verbirgt. Auch ich selbst hatte nur ein paar Artikel und das Buch von Ken Schwaber gelesen – „Agile Software Development with Scrum“. Aber ich war davon so begeistert, dass ich unbedingt mehr wissen wollte. So überzeugte ich meinen Chef mit Nachdruck davon, die Reise nach Seattle zu bezahlen.

Zum ersten Mal in meinem Leben flog ich also in die USA, nach Salt Lake City. Neben einem Kulturschock erlebte ich dort die vielleicht schönste Konferenz meines bisherigen Lebens. Alistair Cockburn hatte die Konferenz organisiert und er hatte sich mit einer Ice Breaker Party mit Handleserinnen und Jazz-Band bis hin zur Abschlussparty im Abendanzug derart ins Zeug gelegt, dass die fünf Tage wie im Fluge vergingen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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