

# Agile Entrepreneurship

Zukunftsfähige Unternehmen gründen und aufbauen

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DAS VORWORT

# Vorwort

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Moosbrunn bei Wien, Februar 2024

*Boris Gloger*

# Gründen heißt glauben

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Ich persönlich definiere meinen Erfolg als Unternehmer in fünf Dimensionen:

1. **Gelingt es mir durch mein Unternehmen, finanziell frei zu werden?** Finanzielle Freiheit bedeutet für mich, dass ich mir – ohne darüber nachdenken zu müssen – alles leisten kann, was meine Familie und ich zum Leben brauchen. Das waren immer sehr moderate Wünsche, die sich mit meinen Möglichkeiten deckten. Eine wirklich teure Uhr für 3000 Euro habe ich zum Beispiel erst gekauft, als der Umsatz bereits bei einer Million Euro pro Jahr lag. Viele Jahre später habe ich mir einfach so eine Uhr für 10000 Euro gegönnt. Wobei hier schon durchscheint, dass das Unternehmen als getrennt vom Unternehmer oder der Unternehmerin gedacht werden muss.
2. **Aus der Selbstständigkeit muss ein Unternehmen entstehen, das mich trägt, ohne dass ich selbst darin arbeite.** Ein Unternehmen zu gründen, das genau so viel oder nur wenig mehr abwirft wie die Arbeit in einer Anstellung, ergibt wenig Sinn. Vielmehr muss das Unternehmen auch dann noch meine finanzielle Freiheit sichern können, wenn ich selbst nicht mehr das Produkt erzeuge. Das bedeutet dann: Ich kann am Unternehmen arbeiten und muss nicht im Unternehmen arbeiten. Theoretisch musst du dir dein Gehalt bezahlen können, ohne auch nur einen Tag selbst das Produkt herzustellen. Das ist in vielen kleinen Unternehmen nicht der Fall.
3. **Das Unternehmen kann Arbeitsplätze schaffen und erhalten.** Ich möchte, dass mein Unternehmen die Existenz von mehr Familien als nur meiner eigenen sichert. Mit mehr Kolleg:innen gelingt es auch, im Spiel zu bleiben. Wir können immer wieder neue Märkte erschließen, weil neben dem laufenden Betrieb genügend Geld für neue Initiativen erarbeitet werden kann.
4. **Das funktioniert nur, wenn wir eine echte Wirkung für unsere Kunden erzielen und wir deren Probleme tatsächlich lösen.** Meinen Erfolg als Unternehmer messe ich daran, ob wir einen wachsenden Kundenstamm haben, der bereit ist, für unsere Leistungen mehr und immer wieder zu bezahlen. Wir wollen mit Kunden in Partnerschaften gehen, die möglichst lange halten.
5. **Ich will etwas erreichen.** Als Unternehmer treibt mich ein Zweck an und das Unternehmen ist der Ausdruck dieses Zwecks. Im besten Fall fühlen sich viele Menschen dadurch angesprochen und wollen mit oder in diesem Unternehmen arbeiten, wenn sie an den Zweck glauben. Im Laufe der Zeit werden auch Menschen dazukommen, die einfach einen Job brauchen – bleiben werden sie jedoch nur, wenn sie auf Dauer Gefallen am Zweck des Unternehmens finden. Wenn es gelingt, diesen größeren Zweck zu erreichen, dann – und nur dann – war man wahrhaft erfolgreich.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nun gut, fangen wir an!

# Der Autor



*Foto: Salome Rössler*

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

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

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

Kontakt: [boris.gloger@borisgloger.com](mailto:boris.gloger@borisgloger.com)