

A dark blue silhouette of a person with their arms raised in a celebratory gesture, positioned in front of a light blue bar chart with several vertical bars of varying heights. The background is a solid dark blue.

Christian Demant

Erfolgreich ein Software-Startup gründen

Tipps und Erfahrungen eines
Tech-Unternehmers

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgreich ein Software-Startup gründen

Christian Demant

Erfolgreich ein Software-Startup gründen

Tipps und Erfahrungen eines Tech-
Unternehmers

2., erweiterte Auflage



Springer Gabler

Christian Demant
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-662-60953-8 ISBN 978-3-662-60954-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60954-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2014, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandgestaltung: deblik, Berlin

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für Ben und Anna

Vorwort

In den über 25 Jahren meiner unternehmerischen Tätigkeit durfte ich viele Erfolge feiern, ich musste aber auch diverse Rückschläge ertragen und bin insbesondere in den Anfangsjahren in so manche, rückblickend betrachtet typische Fallen getreten. Besonders im Moment eines vermeintlichen Fehlschlags habe ich mich immer gefragt: Warum hat mir das im Vorfeld nur keiner gesagt? Was hätte ich an Ärger und Aufregung vermeiden können, wenn ich das vorher gewusst hätte, wenn ich zumindest ansatzweise eine Vorstellung davon gehabt hätte, was auf mich zukommt? Was hätte nicht alles viel einfacher und reibungsloser laufen können, wenn mir regelmäßig ein erfahrener Coach beratend zur Seite gestanden wäre.

Die Situation mit der Selbstständigkeit ist ein wenig vergleichbar mit dem Kinderkriegen: Ob man den Weg nur kennt oder ihn tatsächlich beschreitet macht einen großen Unterschied. Wer es als Eltern von Kindern nicht selbst erlebt hat, kennt die Situation nicht und kann sich nur schwer vorstellen, was sich in den ersten Monaten nach der Geburt nachts um 03:15 Uhr manchmal innerhalb der jungen Familie so alles abspielt. Wenn der Nachwuchs die ersten drei besonders intensiven Lebensjahre dann hinter sich gebracht hat, haben die jungen Eltern enorm viel Neues gelernt und können dieses Wissen und ihre Erfahrungen an „nachfolgende“ Eltern im Freundes- und Bekanntenkreis weitergeben.

Nachdem ich zusammen mit meinem damaligen Geschäftspartner die schwierige Anlaufphase meiner ersten Unternehmensgründung etwa fünf bis sechs Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit erfolgreich überstanden hatte, machte es mir zunehmend Spaß interessierten Menschen in meinem Umfeld über meine Erfahrungen zu berichten. Parallel zur positiven Entwicklung der Firma sorgte bei mir Ende der 90er-Jahre eine Einladung auf einer Fachkonferenz in Santa Clara im Silicon Valley reden zu dürfen für weiteres Selbstbewusstsein.

Es ergab sich dann immer öfters, dass ich in meinem persönlichen Umfeld zum bevorzugten Ansprechpartner für Fragen zur Selbstständigkeit und Unternehmensgründung wurde. Dabei ging es um ganz unterschiedliche Branchen und nur eine Person hatte Plannungen im IT-Bereich. Aber offensichtlich konnte mein Feedback auch ohne fachliche Überlappung nützlich sein. Ich erinnere mich noch sehr gern an den Moment, als sich ein guter Freund einige Jahre nach seinem gelungenen Sprung in die Selbstständigkeit ganz

förmlich bei mir für meinen Rat bedankte. Er ist heute mit seiner Dienstleistung äußerst erfolgreich und meinte, dass meine Aussagen damals wesentlich dazu beigetragen hätten, seine Anstellung bei einem Konzern zu kündigen und selbstständig loszulegen.

Bei einem dieser Beratungsgespräche ist dann im Spaß die Idee entstanden, all das Erlebte und die Erfahrungen in Form eines Ratgebers zu Papier zu bringen. „Christian, du hast so viel erlebt, du solltest das aufschreiben.“ Ich sehe die Dame hinter dieser Aufforderung heute noch genau vor mir. Nachdem ich damals bereits über einige Erfahrung als Autor von Fachbüchern und Fachartikeln im Bereich der Automatisierungstechnik verfügte, habe ich ab 2008 zusätzlich begonnen in einer einfachen, unformatierten Text-Datei regelmäßig Stichwörter und Ideen zum Themenbereich „Unternehmensgründung“ spontan und völlig formlos zu protokollieren. Im Frühjahr 2010 habe ich dann erstmals versucht das Buchprojekt konkret werden zu lassen und mich mit einer ersten Inhaltsübersicht an den Springer-Verlag gewandt. Die beginnende Diskussion mit meiner damaligen Lektorin musste ich aber bald schon wieder einstellen, denn die Verantwortung für ein umfangreiches Softwareprojekt ließ mir in den folgenden drei Jahren noch nicht einmal im Ansatz den erforderlichen Freiraum für ein solches Vorhaben.

Nach dem bewusst gewählten Ausstieg aus meinem ersten Unternehmensprojekt beinahe pünktlich zum 20. Jahrestag der Firmengründung hatte ich dann erstmals ausreichend Zeit, die Diskussion mit dem Verlag wieder aufzunehmen. Um eine Einschätzung zu erhalten, ob sich für die von mir geplante inhaltliche Ausrichtung im bestehenden Angebot der „Gründungsliteratur“ im Büchermarkt überhaupt eine sinnvoll zu besetzende Lücke finden lässt, habe ich auf Empfehlung meiner Lektorin in einem ersten Schritt die Veröffentlichungen diverser Autorenkollegen einer kritischen Analyse unterzogen. Dabei ist mir aufgefallen, dass recht häufig aus sehr akademischer Sichtweise geschrieben wird, wie es mit der Umsetzung einer Startup-Gründung denn funktionieren müsste. Aber eben nicht aus der Sicht eines erfahrenen Praktikers, wie es denn tatsächlich funktioniert. Eine zweite Gruppe von Autoren hat sich der Thematik aus dem Blickwinkel des Unternehmensberaters mit eher betriebswirtschaftlichem Fokus genähert. Auch wenn ich dabei vereinzelt auf exzellente Abhandlungen beispielsweise über Fragestellungen der Gründungsfinanzierung mit öffentlichen Fördergeldern oder des Industriegüter-Marketings gestoßen bin, kam mir vieles als zu abgehoben vor für die aus meiner Sicht typischen Startprobleme auf Seiten der Gründer eines technologieorientierten Unternehmens. Auch ein Dutzend Berater- und Beiratsmandate in den unterschiedlichsten Gremien von Firmen können aus meiner Sicht die Erfahrungen und die Erlebnisse eines Gründers und Unternehmers, der mit einem erheblichen persönlichen Arbeitseinsatz unter permanenten Existenzängsten stehend ein Unternehmen von null an zum Laufen bringen musste, nicht aufwiegen. Beides hat mich bestärkt das Thema Anfang 2014 konkret anzugehen. Auf der Frankfurter Buchmesse im Oktober 2014 wurde mir dann von meiner Lektorin feierlich ein druckfrisches Exemplar der ersten Auflage des Buches übergeben.

Vier Jahre und über 150.000 Kapitel-Downloads später stand Mitte vergangenen Jahres nun eine turnusmäßige Fortführung des Buchprojektes zur Diskussion. Der Blick auf ein paar aktuelle Statistiken zur Zielgruppe meines Buches war allerdings wenig motivierend.

Gründungen sind in Deutschland im internationalen Vergleich ein eher seltenes Ereignis, noch nie haben so wenige Menschen den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt wie derzeit. „Ein Land ohne Gründer“ titelte eine große überregionale Tageszeitung erst kürzlich. Das Interesse der Deutschen, sich auf das Wagnis einer Unternehmensgründung einzulassen, ist auf einem Tiefpunkt.

Für den Autor eines Startup-Ratgebers ist diese Entwicklung natürlich unbefriedigend, ich kann den Negativ-Trend aber gut nachvollziehen. Das mangelnde Interesse an der Selbstständigkeit liegt meiner Meinung nach nicht an fehlender politischer Initiative für mehr Unternehmensgründungen, wie von so manchem Startup-Verband turnusmäßig beklagt. Die Kritik ist zwar berechtigt, aber dieser Missstand ist aus meiner Sicht nichts Neues. Schon bei meiner ersten Gründung im Jahr 1993 musste ich frustriert erfahren, dass die Politik sich zwar gern mit innovativen Startups schmückt, ansonsten aber wenig bis gar kein Interesse an den Problemen der Gründer hat. Meine von mir damals öffentlich gemachte Verärgerung darüber brachte mich immerhin bis ins Büro des Wirtschaftsministers in meinem Bundesland. Dort durfte ich dann einem Amtsträger gegenüber sitzen, der sich über die mangelnde Innovationsfreude und Trägheit seines Beamtenapparates beklagte, viel mehr passierte dann aber auch nicht. Gründerinnen und Gründer wurden auch damals schon in den üblichen Sonntagsreden regelmäßig als ein wichtiger Pfeiler unserer sozialen Marktwirtschaft gepriesen. Es wird seit Jahrzehnten viel geredet und angekündigt – gemacht wurde und wird aber so gut wie nichts.

Die Gründe für den Mangel an Gründergeist sind dennoch an anderer Stelle zu suchen. Was sich seit einigen Jahren deutlich verschlechtert hat, sind die Randbedingungen für unternehmerisches Handeln, denn die übergeordnete politische Entwicklung in Deutschland ist aus meiner Sicht sehr unerfreulich. Ich erwische mich regelmäßig dabei, wie ich denke die Lage im Land sei nur ein schlechter Film. Insgeheim hoffe ich, dass mir in den n-tv Nachrichten von der Moderatorin endlich verkündet wird, der Irrsinn der letzten Jahre habe ein Ende und eine Regierung mit erfahrenen, fähigen und mutigen Leuten vom Kaliber eines Helmut Schmidts übernehme das Ruder. Aber so oft ich den Fernseher auch anschalte und erwartungsvoll hoffe: Es passiert nichts, das Drama geht weiter.

Werfen wir einen Blick zurück auf den Zeitraum vor meiner ersten Gründung. Mitte der 80er bis Anfang/Mitte der 90er-Jahre erfolgten in Deutschland eine Vielzahl von technologieorientierten Firmengründungen, die von Mitgliedern der geburtenstarken Jahrgänge meist unmittelbar nach dem Verlassen der Hochschulen vorangetrieben wurden. Uns Gründer einte damals eine exzellente Ausbildung auf neuestem Stand, eine große Portion Technologieoptimismus und viel kreative Energie. Die öffentliche Infrastruktur in den „alten“ Bundesländern wurde damals im internationalen Vergleich als gut bis sehr gut erachtet, die Wirtschaft lief und nach dem lange herbeigesehnten Ende des kalten Krieges schien es Aussicht auf eine Phase des Friedens und des Wohlstands zu geben. Die Leute waren optimistisch und hatten Vertrauen in ihre Zukunft. Vertrauen in einen wirtschaftlichen Aufschwung, in günstige Randbedingungen für unternehmerisches Handeln, in Rechtsstaatlichkeit und persönliche Sicherheit.

Aktuell hingegen haben sehr viele Bürger kein Vertrauen mehr in die Zukunft des Landes und des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Dass im Jahr 2017 fast 250.000 überwiegend hoch qualifizierte Deutsche ihren Wohnsitz ins Ausland verlegten, muss als deutliches Indiz für diese Aussage gewertet werden. Deutschland befindet sich seit über zehn Jahren unübersehbar in einer dramatischen Abwärtsspirale. Steuern und Abgaben für Privatpersonen und Unternehmen sind auf Rekordhöhe. Der Euro liegt auf der Intensivstation, sein Besitz wird mittlerweile mit einer Strafgebühr belastet. Das ehemals vorbildliche Bildungssystem wurde mit einer Vielzahl von Aufgaben überfordert, die Schulgebäude sind vielerorts sanierungsbedürftig und Leistungsstandards wurden im Zuge naiver Gleichheitsvorstellungen kontinuierlich weiter abgesenkt. Schon tönt es vereinzelt Abitur sei ein Menschenrecht.

Die Energiepreise sind infolge der Energiewende weltweit am höchsten, was Schlüsselindustrien zunehmend ins Ausland vertreibt und Investoren abschreckt. Wenn Sie als Start-up planen sollten, ein eigenes Rechenzentrum mit 500 Hochleistungsservern für eine KI-Anwendung hochzuziehen, dann werden Sie feststellen müssen, dass ein wirtschaftlicher Betrieb von Rechenzentren in Deutschland kaum noch möglich ist. In den USA kostet Strom nur ein Drittel, in China liegen die Energiepreise teilweise sogar 90 Prozent unter deutschem Niveau.

Auch die öffentliche Infrastruktur ist in Deutschland vielerorts marode: Die Bahn und vor allem die zugehörigen Bahnhöfe bewegen sich immer mehr in Richtung Dritte-Welt-Niveau. Die Autobahnen sind überlastet und mit einem Netz von Baustellen überzogen. Diskussionen über ein Tempolimit von 130 km/h sind vollkommen realitätsfern, denn als Pendler oder Dienstreisender kommt man werktags auf den vollkommen überfüllten Bundesfernstraßen nur noch selten auf einen Schnitt von über 80 km/h. Die Versorgung mit Breitband-Internet ist in weiten Teilen des Landes ein Witz, für den Mobilfunk gilt das gleiche. Ich wohne ganze fünf Kilometer Luftlinie entfernt vom Zentrum einer Industriemetropole, deren politisch Verantwortliche sich gern mit Attributen wie „Hightech“ und „Weltklasse“ schmücken und vereinzelt sogar den Vergleich mit dem Silicon Valley wagen. Leider gibt es an meinem Wohnort nur sporadisch und bei besonderen Wetterlagen Mobilfunk-Empfang, während in Südkorea jedes Reisfeld zur Ertrags-Optimierung am Internet hängt. Von moderner Infrastruktur gehen immer positive Impulse für die Wirtschaft aus, was insbesondere die Asiaten verstanden haben. Bei uns scheint das in den Köpfen der Leute noch nicht so richtig angekommen zu sein.

Heute schon kommt keine einzige der Basistechnologien der Digitalisierung aus Deutschland, in vielen Industriebereichen sind wir bereits komplett gegenüber den USA, China und Südkorea abgehängt. Ich empfinde es als ein Armutszeugnis, dass Deutschland nur noch mit einem Unternehmen unter den Top 100 weltweit vertreten ist. Im IT-Bereich findet lediglich SAP international noch eine gewisse Anerkennung, ansonsten sind wir digital ein Zwergstaat.

Deutschland ist zwar immer noch wirtschaftlich erfolgreich, aber nur auf Gebieten der „old technology“ wie dem Maschinenbau. Nicht ohne Grund ist das Land daher im Standort-Ranking des Schweizer IMD World Competitiveness Centers in den letzten drei

Jahren von Platz 6 auf Platz 17 abgerutscht. Das Land und seine Bürger sind in weiten Teilen selbstgefällig geworden und kaum noch reformfähig. Anstelle massiv in Infrastruktur und Zukunftstechnologien zu investieren, wurde das Kapital im Rahmen von sozialen Wohltaten bereits verkonsumiert. Wenn dann auch noch immer mehr Geringqualifizierte und Leistungsempfänger ins Land kommen und gleichzeitig gut qualifizierte Leistungsträger gehen, dann reicht eine einfache Einnahmen-Überschuss-Rechnung um abschätzen zu können, dass der steuerzahlende Bevölkerungsteil in nicht mehr allzu weiter Ferne unter der zu bewältigenden Last zusammenbrechen wird.

So gesehen ist es wahrlich keine Überraschung, dass sich aktuell kaum jemand selbstständig macht. Es fehlt das Vertrauen in die Zukunft des Landes. Viele Bürger erkennen, dass das Land konsequent heruntergewirtschaftet wurde und sie spüren, dass diverse Luftschlösser in Kürze mit lautem Knall platzen werden.

Dennoch ist das ängstliche Verharren in einem unbefriedigenden Angestelltenverhältnis keine Lösung. Nur weil Deutschland in schlechter Verfassung ist und mit dem eingeschlagenen Weg kaum eine Zukunft hat, muss das nicht bedeuten, dass sich auch dem Individuum keine Perspektive bietet. Es bringt einen immer weiter, wenn man die Initiative ergreift und für sich selbst Verantwortung übernimmt. In einem ersten Schritt sollte man sich hierzu gedanklich vom deutschen Territorium und den damit verbundenen beunruhigenden Zukunftsaussichten lösen. Es ist global gesehen letztlich vollkommen egal was wir hier in Deutschland machen und in welcher Form wir Staat und Wirtschaft organisieren. 1,1 Prozent der Weltbevölkerung haben keinerlei Einfluss auf die weitere Entwicklung des Planeten, auch wenn viele unserer Moralapostel das gern so hätten. Der Wunsch andere Länder sollten doch bitte zum Beispiel deutsche Arbeitsmarkt- und Datenschutz-Standards übernehmen ist vollkommen weltfremd. Während unsere Wirtschaft seit einigen Jahren einen Sonderweg einschlägt und sich immer mehr zu einer planwirtschaftlichen Veranstaltung entwickelt, dominiert im Rest der Welt ein fröhlicher Kapitalismus, der aktuell vor allem den asiatischen Völkern mit Ausnahme Nordkoreas beträchtliche Wohlstandsgewinne bringt. Diese Dynamik außerhalb Deutschlands gilt es für sich zu nutzen.

Mit einem technologieorientierten Startup stehen Sie in aller Regel vom ersten Tag der Geschäftstätigkeit an im internationalen Wettbewerb. Wenn Sie mit Ihrem Produkt erfolgreich am Markt angekommen sind, dann sind Sie automatisch auch mobil. Sie können mit Ihrem Startup ruhig hier in Castrop-Rauxel, Oldenburg oder Pirmasens anfangen. Diese Standortentscheidung muss aber nicht bedeuten, dass Sie am Standort Deutschland Ihre unternehmerische Karriere auch zu Ende führen. Sollten sich die Randbedingungen für Unternehmer hier noch weiter verschlechtern oder sollte das System sogar kollabieren, dann können Sie morgen schon in einem Business-Center in der Schweiz, in England, Singapur oder den USA mit Ihrem Betrieb weitermachen. Ihr „Intellectual Property“ übertragen Sie am Vorabend Ihrer Abreise verschlüsselt in die Cloud oder Sie transportieren alles auf einem USB-Stick in Ihrer Jackentasche. Als gut qualifizierter MINT-Absolvent mit einigen Jahren unternehmerischer Erfahrungen sind Sie der wahre Cosmopolit.

Die aktuell fragile politische Lage kann längerfristig sogar eine Chance sein. Gescheiterte Sozialismusexperimente führten im Anschluss immer zu einer Phase sehr marktwirt-

schaftlicher Orientierung. Wenn ein Pendel zurückschwingt, dann bleibt es eben selten im tiefsten Punkt stehen. Nur der freie Markt ist in der Lage die dann erforderlichen Aufräumarbeiten kreativ und möglichst effizient zu organisieren. Wer in der Rezession den Mut hat zu gründen, ist im anschließenden Aufschwung ganz vorne mit dabei.

Für den Sprung in die Selbstständigkeit gibt es neben der Erlangung von Autonomie und persönlicher Handlungsfreiheit bei globaler Betrachtung weiterhin auch wirtschaftliche Argumente. Die Industrie befindet sich weltweit seit einigen Jahren in einem gewaltigen Umbruch und entwickelt sich immer mehr zur Softwarewelt. Dies steigert die Nachfrage nach IT-Spezialisten rund um den Globus. In Deutschland fehlen in den Unternehmen mittlerweile über 120.000 IT-Fachleute, in den USA verweisen Vertreter der großen Tech-Konzerne auf 500.000 offene Stellen. Die weltweit hohe Nachfrage nach qualifizierten Entwicklern lässt sich aus Anbietersicht geschickt ausnutzen, denn in vielen Unternehmen wird die Frage lauten, ob diese dringend benötigten Ressourcen selbst aufgebaut oder ob mit externen Anbietern kooperiert werden soll. Dieser externe Anbieter könnten zukünftig Sie sein mit Ihrem neu gegründeten Unternehmen. Wenn die Unternehmen den Bedarf an Arbeitskräften trotz aller Bemühungen nicht decken können, dann werden viele bereit sein diese Leistung extern zuzukaufen. Wenn das Angebot knapp ist und die Nachfrage hoch, dann können clevere Unternehmer mit der angebotenen Leistung und den angebotenen Produkten ordentlich Geld verdienen. Worauf warten Sie noch?

Stuttgart, im Winter 2019/2020

Christian Demant
Dipl.-Ing. Technische Kybernetik
www.demantsoftware.de

Danksagung

Für die konstruktive und angenehme Zusammenarbeit bedanke ich mich bei Christine Sheppard und Janina Tschach aus dem Fachbereich Management des Springer Gabler Verlags in Heidelberg.

Vielen Dank an die zahlreichen Leser der ersten Auflage, die mir ihre Kommentare und Anregungen mitteilten.

Mein Dank gebührt ebenfalls allen meinen Mandanten, die mir in den letzten Jahren für die unterschiedlichsten Beratungsprojekte ihr Vertrauen geschenkt haben. Jedes Beratungsmandat bietet spannende Einblicke in unternehmerisches Handeln und liefert damit neue Ideen und Erfahrungen, auch für dieses Buch. Ein besonderer Dank geht an die Mandanten, die bereit waren mit mir in der Recherchephase einzelne Fragestellungen zu diskutieren.

Für die bereits seit über 20 Jahren bestehende vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit möchte ich mich bei meinen beiden englischen Geschäftspartnern Earl Yardley und Andrew „Andy“ Waller herzlich bedanken. Einen besonderen Dank möchte ich Earl und Andy für ihr Engagement aussprechen, mir die Geschichte und die Kultur Englands auch in Regionen abseits unseres Firmensitzes nahezubringen.

Besonders danken möchte ich meinem Personal Trainer Robin Müller-Schober, der mit Sachverstand und Humor seit über zehn Jahren dafür sorgt, dass ich physisch fit bleibe und damit den Anforderungen meines Berufsalltags gewachsen bin. Darüber hinaus ist Robin immer wieder ein erstklassiger Diskussionspartner und eine großartige Quelle der Inspiration für die unterschiedlichsten Themenbereiche.

Herzlich bedanken möchte ich mich bei meiner Ehefrau Simone für ihre umfassende Unterstützung bei meinem beruflichen Engagement und ihr wertvolles Feedback beim Schreiben dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
 - 1.1 Heute in 7 Monaten 1
 - 1.2 Warum selbstständig machen? 5
 - 1.3 Für wen ist dieses Buch geschrieben? 12
 - 1.4 Wie ist dieses Buch aufgeteilt? 15
 - 1.5 Änderungen gegenüber der ersten Auflage 17
 - 1.6 Rechtliches 18
 - 1.7 Begriffe 19
 - 1.8 Online Ressourcen 21
 - Literatur 21

- Teil I Empfehlungen zur Gründung und zum Aufbau eines Unternehmens**

- 2 Der Mensch Unternehmer** 25
 - 2.1 Persönliche Eigenschaften 27
 - 2.2 Fachliche Voraussetzungen 41
 - Literatur 48

- 3 Das richtige Lebensalter** 51
 - 3.1 Berufserfahrung 52
 - 3.2 Kondition 54
 - 3.3 Lebensplanung 55
 - 3.4 Der ideale Zeitpunkt 59
 - Literatur 60

- 4 Partnersuche** 61
 - 4.1 Team zusammenstellen 62
 - 4.2 Anzahl der Gründer 64
 - 4.3 Aufgaben verteilen 69
 - 4.4 Der Lead-Entrepreneur 72
 - 4.5 Regeln für die Zusammenarbeit 74
 - Literatur 76

5	Ein Name für das Projekt	77
5.1	Rechtliche Aspekte	78
5.2	Methoden zur Namensfindung	80
	Literatur	83
6	Kapitalbeschaffung	85
6.1	Kapitalbedarf	87
6.2	Finanzierungsquellen und Kapitalgeber	91
6.3	Präsentation der Geschäftsidee	101
6.4	Verhandeln mit Investoren	102
6.5	Handlungsempfehlungen	106
	Literatur	108
7	Rechtsform	109
7.1	Haftungsbeschränkung	110
7.2	Auswahlkriterien	112
7.3	Zukunftsoptionen	113
8	Firmensitz	115
8.1	Virtuelles Büro oder real	116
8.2	Ansiedeln im Cluster	119
8.3	Stadt oder Land	119
8.4	Das Gebäude und die Nachbarschaft	122
8.5	Pendeln oder Umzug	124
8.6	Mietvertragsdauer	125
8.7	Entscheidungskriterien	126
	Literatur	127
9	Ausstieg aus dem Angestelltenverhältnis	129
9.1	Kündigungsgespräch	130
9.2	Reaktion der Kollegen	133
9.3	Vom Angestellten zum Lieferanten	135
9.4	Eigentumsverhältnisse	136
10	Die ersten 100 Tage	137
10.1	Erhöhung der Schlagzahl	138
10.2	Die neue Rolle	140
10.3	Geschäftsausstattung	141
10.3.1	Logo	143
10.3.2	Briefpapier	144
10.3.3	Zweitblatt	144
10.3.4	Briefumschläge und Kuverts	145
10.3.5	Visitenkarten	145
10.3.6	Stempel	145
10.4	Büroorganisation und Bürokratie	146

10.5	Vorsicht Formularfalle	148
10.6	Ruhe bewahren	149
	Literatur.	151
11	Optimierung der Routine-Aufgaben	153
11.1	Datenablage	157
11.2	E-Mail-Ablage und -Kommunikation	159
11.3	Daten-Backup	164
11.4	Dokumenten-Archivierung	165
11.5	Meetings	167
11.6	Terminverwaltung	171
11.7	Passwort-Management.	171
11.8	Klarheit durch Schriftform	172
	Literatur.	173
12	Einstellen von Mitarbeitern	175
12.1	Situation am Arbeitsmarkt.	178
12.2	Ansprache potenzieller Kandidaten.	181
12.2.1	Social Media Recruitment	182
12.2.2	Stellenanzeige im Internet	183
12.2.3	Bewerbungs- und Karriereseiten im Webauftritt	186
12.2.4	Stellenanzeige in Printmedien	187
12.2.5	Networking	187
12.2.6	Personalvermittler und Headhunter	188
12.2.7	Bundesagentur für Arbeit	188
12.2.8	Recruiting- und Ausbildungs-Messen.	188
12.2.9	Praktika und Masterarbeiten.	189
12.3	Zeitpunkt der Bewerberansprache	189
12.4	Bearbeiten von Bewerbungen	189
12.5	Analyse der Bewerbungsunterlagen	190
12.5.1	Empfehlungen.	193
12.6	Telefoninterview als Filter.	194
12.7	Bewerbungsgespräch	196
12.7.1	Besondere Herausforderungen	207
12.8	Abbrechen des Bewerbungsprozesses	210
12.9	Vertragsverhandlung	211
12.10	Einstellen des Bewerbers.	217
12.11	Onboarding	218
	Literatur.	220
13	Führen von Entwicklerteams.	221
13.1	Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation	222
13.2	Führung durch Fördern und Fordern	227
13.2.1	Fördern	228
13.2.2	Fordern	238

13.3	Organisation der Arbeitsabläufe	243
13.3.1	Homeoffice	244
	Literatur	246
14	Kündigung von Mitarbeitern	249
14.1	Kündigung vonseiten des Unternehmens	251
14.2	Kündigung durch Mitarbeiter	258
14.3	Offboarding	261
14.4	Arbeitszeugnis	262
	Literatur	264
15	Marketing und Vertrieb	265
15.1	Marketing	267
15.1.1	Einführung	268
15.1.2	Produkt-Marketing	270
15.1.3	Unternehmens-Marketing	272
15.1.4	Besondere Herausforderungen	275
15.1.5	Empfehlungen	283
15.2	Vertrieb	284
15.2.1	Einführung	285
15.2.2	Besondere Herausforderungen	286
15.2.3	Empfehlungen	297
	Literatur	299
16	Fortbildung: Lesen, Konferenzen und Tagungen	301
16.1	Lesen	302
16.2	Konferenzen und Tagungen	309
	Literatur	312
17	Verbandsarbeit	313
17.1	Argumente für Mitgliedschaften	315
17.2	Argumente gegen Verbandsaktivitäten	318
17.3	Kosten einer Mitgliedschaft	319
17.4	Arbeiten mit Unternehmer-Kollegen	320
	Literatur	321
18	Konfliktmanagement, Trennung und Insolvenz	323
18.1	Typische Konfliktursachen	325
18.2	Konfliktlösung	328
18.3	Trennung von Gesellschaftern	330
18.4	Unternehmensinsolvenz	333
	Literatur	334
19	Externe Dienstleister	337
19.1	Auswahlkriterien	338
19.2	Besondere Geschäftsbeziehungen mit Risiko	343

19.3	Herausforderungen mit Dienstleistern	344
19.3.1	Steuerberater	345
19.3.2	Wirtschaftsprüfer	348
19.3.3	Werbeagenturen	351
19.3.4	Banken	356
19.3.5	Versicherungen	363
19.3.6	Rechtsanwälte	366
19.3.7	Patentanwälte	370
19.4	Im Spannungsfeld zwischen Behörden und staatlichen Institutionen . . .	371
	Literatur.	372
20	Networking	373
20.1	Abgrenzung Freundschaften – Netzwerk	373
20.2	Aufbau eines Netzwerks	374
20.3	Vorteile eines Netzwerks	376
20.4	Pflege eines Netzwerks	378
	Literatur.	378
21	Work-Life-Balance	379
21.1	Herausforderungen im Job („Work“).	380
21.2	Auswirkungen auf das Privatleben („Life“)	386
21.3	Maßnahmen für den Ausgleich („Balance“)	389
	Literatur.	396
22	Ausblick: Expandieren	397
22.1	Grundsätzliche Zukunftsoptionen	397
22.2	Management	402
22.3	Organisation.	404
22.4	Infrastruktur	405
22.5	Wachstums-Finanzierung.	407
22.6	Typische Wachstumsfallen.	408
22.6.1	Selbstüberschätzung	408
22.6.2	Mangelnde Kondition	410
22.6.3	Mangelnde Konfliktbereitschaft	410
	Literatur.	411
 Teil II Empfehlungen für Unternehmens-Gründer zur Erstellung professioneller Software		
23	Vom Prototyp zum Produkt	415
23.1	Als Master noch lange nicht Meister.	417
23.2	Raus in die Feedbackschleife.	421
23.3	Die letzte Meile zum Kunden	424
23.4	Realität versus Labor	427
	Literatur.	429

24	Architektur und Evolvierbarkeit von Software	431
24.1	Architektur pragmatisch dosieren	434
24.2	Ein Minimal-Werkzeugkasten für den Architekten	438
24.3	Hinzuziehen von Architektenrat	440
24.4	Schutz der Datenbestände	441
	Literatur	443
25	Programmier-Richtlinien	445
25.1	Definition von Programmier-Richtlinien	448
	Literatur	451
26	Fehlersuche und Fehlerbehandlung	453
26.1	Fehlervermeidungs-Kultur	455
26.2	Ablauf- und Ereignis-Protokollierung	458
26.3	Multi-Threading-Probleme	461
26.4	Fehlerbehandlung	462
	Literatur	463
27	User Interfaces im Smartphone-Zeitalter	465
27.1	Der iPhone-Effekt	468
27.2	Chefsache Design	473
27.3	UX als Kernprozess	475
	Literatur	479
28	Interfaces und Erweiterungs-Schnittstellen	481
28.1	Vorteile für den Entwicklungsprozess	482
28.2	Vorteile im Vertrieb	483
28.3	Chance Ökosystem	485
28.4	Hilfe in der Not	488
28.5	Leistungsfähigkeit von Schnittstellen	489
	Literatur	490
29	Sonderwünsche der Kunden	491
29.1	Umgang mit Kundenforderungen	493
29.2	Zurückweisung von Sonderwünschen	494
29.3	Margenkiller Vertrieb	497
	Literatur	498
30	Sichere Softwarelizenzierung	499
30.1	Lizenzierungs-Strategien im B2B- und B2C-Markt	501
30.2	Methoden zur Software-Lizenzierung	503
	Literatur	506

31	Software-Dokumentation	507
31.1	Pragmatisch dokumentieren	509
31.2	Der Schnelleinstieg	512
31.3	Redaktionssysteme	513
	Literatur	514
32	Versions-Strategie	515
32.1	Update-Strategie	516
32.2	Upgrade-Strategie	520
32.3	Dokumentation der Änderungen	525
	Literatur	526
Anhang 1		527
Anhang 2		529
Anhang 3		531
Stichwortverzeichnis		533

„Alle Geschäftsleute sind in einer beklagenswerten Lage; am beklagenswertesten aber ist die Lage derjenigen, die sich nicht einmal mit Geschäften für sich selbst abarbeiten.“

Seneca, römischer Philosoph und Politiker (1–65 n. Chr.)

1.1 Heute in 7 Monaten

Mittwochs, 11:15 Uhr

Der Notar residiert in einer altherwürdigen Villa in einem der schicksten Bezirke Ihrer Stadt. Der Baumbestand auf dem Grundstück dürfte locker 70, vielleicht sogar 80 und mehr Jahre alt sein. Beim Betreten des Gebäudes fallen Ihnen am Eingang zum Gebäude die rechts und links von der Türe in einem Pflanzentopf aus Terrakotta stehenden ca. 1 Meter 40 hohen kanadischen Schrupf-Zedern auf. Von Ihrem Großvater wissen Sie noch, dass sich diese robuste Baumart ideal als Eckenbaum für kleine Schrebergärten eignet. Die schwere hölzerne Eingangstüre schließt sich hinter Ihnen mit einem lauten Knarzen. Sie lassen einen Blick durch die repräsentative Eingangshalle des Gebäudes schweifen. Der hohe Raum mit der aufwändig stuckverzierten Decke kommt Ihnen unpraktisch und teuer zu beheizen vor. In wenigen Minuten werden Sie offiziell „Unternehmer“ sein. Heute ist der Tag der notariellen Gründung.

Ihr Wirtschaftsprüfer und Ihr Rechtsanwalt sind bei dem Termin mit dabei und warten bereits in einem der Konferenzräume. Beide wie immer im dunklen Anzug mit gestreifter Krawatte. Ihr Wirtschaftsprüfer heute sogar mit Weste. Beim Anblick der beiden Herren sind Sie peinlich berührt, dass Sie heute zur Jeans und Ihrem grauen Sakko Ihr schwarzes Lieblings-T-Shirt mit giftgrünem „Clean Code“ Schriftzug angezogen haben. Dabei hatten Sie das seriöse einfarbig weiße Hemd schon in der Hand gehalten.

Dann folgt ein für Sie seltsames und ungewohnt förmliches Ritual: Kurze Begrüßung aller Anwesenden durch den Notar und nach einem etwas irritierenden Blick auf den grünen Schriftzug auf Ihrem Oberkörper legt der Mann sogleich los. GmbH-Satzung, Geschäftsführer-Vertrag und Gesellschafterbeschluss: Der Notar liest alles Satz für Satz mit sonorer, leicht einschläfernder Stimme vor. Absatz für Absatz, Punkt für Punkt. Dieser skurrile Vorgang erinnert Sie an Szenen aus Ritterfilmen, wenn ein Abgesandter des Königs den Untertanen von einer Schriftrolle aus Pergament lesend neue Gesetze und Abgaben verkündet. Hatte Ihnen nicht erst kürzlich ein mittlerweile ausgewanderter Ex-Kommilitone berichtet, dass sich in den USA eine Firma in 48 Stunden komplett online gründen lässt? Egal, Deutschland ist halt bei der digitalen Transformation ein bisschen hinterher. Aber wenn unsere Politiker das Thema „Unternehmensgründung“ eines Tages endlich mal reformieren, dann wird die Umsetzung bestimmt noch besser als in allen anderen Ländern.

Die „Offiziellen“ im Raum sind ganz konzentriert und ernst. Sie, Ihre fünf zukünftigen Geschäftspartner und Rüdiger N., Ihr Venture-Capital-Geber und allzeit lockerer Business-Angel, können sich ein Lachen kaum verkneifen. Sie lenken sich ab und beginnen die ellipsenförmig montierten LED-Strahler an der Decke zu zählen. Knapp 20 Minuten, dann bittet Sie der nette Leseonkel zum Unterschreiben, einer nach dem anderen, unzählige Male.

Anschließend kurzes Händeschütteln, der Herr Notar wünscht Ihnen recht emotionslos „Alles Gute“ und eilt aus dem Raum. Eine Notariatsmitarbeiterin bringt sie alle zum Ausgang. Draußen auf dem Parkplatz wechseln Sie noch ein paar Worte mit Ihrem Anwalt und Ihrem Wirtschaftsprüfer. Beide Herren sind so begeistert von Ihrer Hightech-Unternehmensgründung, dass sie sich spontan bereit erklären zur aktiven Unterstützung Ihrer Existenzgründung auf das ihnen für die Vertragsentwürfe und weitere Gründungsformalitäten zustehende Honorar zu verzichten. Klasse, denken Sie sich, wer kann, der hilft. Als Unternehmensgründer genießt man Respekt, Achtung und Unterstützung von allen Seiten.

Einer Ihrer Partner schlägt vor, das Ereignis durch ein gemeinsames Essen „beim Italiener“ um die Ecke zu feiern. Warum nicht, man soll die Feste feiern wie sie fallen, und genug Zeit bleibt: Die ersten vier Angestellten haben Sie auf 15:00 Uhr ins Büro bestellt. Drei Ehefrauen wurden gleich auch noch mit angestellt: Gabi, Jasmin und Yvonne kennen sich sowieso schon gut und gehen regelmäßig miteinander ins Yoga. Warum also nicht in die Firma integrieren? Jasmin hat keine Qualifikation, weil sie damals wegen der Kinder das Studium abgebrochen hat. Aber egal: Es wird sich schon eine Aufgabe finden, für die Jasmin sich sinnvoll einbringen kann. Die drei Damen wollen nachher zur Feier des Tages ebenfalls noch auf einen kurzen Sprung und ein Glas Sekt in Ihrem Büro vorbeikommen.

Ein erster Business-Lunch

Die Stimmung ist ausgelassen und man pflegt gemeinsam Allmachtsfantasien. Einer Ihrer Partner schlägt vor, schon nächstes Jahr ein Büro in Kalifornien zu eröffnen. Da könne man dann die Familie auf die Geschäftsreisen mitnehmen und alle Kosten von der Steuer absetzen. Großartig. Prost! Sie stoßen nochmals an.

Mit zwei von Ihren insgesamt sechs in auffälligem Cyan lackierten fabrikneuen Plug-in-Hybrid Mittelklasse-Limousinen aus deutscher Produktion fahren Sie gemeinsam zurück in Ihr Büro. Die in mattem schwarz lackierten 20-Zoll Leichtmetallfelgen machen sich richtig gut, der Wagen kommt zusammen mit den LED-Tagfahrleuchten, der Tieferlegung und der Titan-Sportauspuffanlage unheimlich satt daher. Kurz erinnern Sie sich beim Anblick Ihres ersten Dienstwagens an Ihren Firmenkunden-Berater bei der örtlichen Bank, der im Verbund mit der völlig unbürokratischen Existenzgründungs-Kreditzusage dankenswerterweise gleich noch den Tipp mit dem Autohändler im Nachbarort gegeben hatte.

Tag 1 im Büro

Nach dem Essen erreichen Sie kurz vor 15 Uhr Ihr Büro. Knapp 500 qm haben Sie angemietet in einem schicken und modernen Bürokomplex mit Blick über die Stadt. Um Kosten zu sparen haben Sie einen Zehnjahresvertrag unterschrieben – die Rabattstaffelung war einfach zu überzeugend.

Die Netzwerktechniker von Ihrem Internet-Provider haben bis gerade gearbeitet, sind aber praktisch auf die Minute genau fertig geworden. Auch die Werbeagentur hat ganze Arbeit geleistet: Die Unternehmens-Website ist online und nutzt neueste HTML5 und CSS3 Features. Auch auf Smartphones der unterschiedlichsten Hersteller sieht Ihre Web Präsenz richtig cool aus. Obwohl Ihr Softwareprodukt erklärungsbedürftig ist, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Agentur Struktur und Inhalte der Website fast komplett eigenverantwortlich entwickelt und formuliert. Sie sind froh, dass Sie nichts groß beitragen mussten. Schreiben und Texten liegt eigentlich keinem in Ihrem Gründerteam. Wenn schreiben, dann Programmcode. Ja, die Werbeagentur ist schon klasse: Lediglich einen einzigen unbedeutenden Tippfehler hat Yvonne, die Ehefrau einer Ihrer Partner und studierte Germanistin, im finalen „Proof“ beim Korrekturlesen noch gefunden. Die ganzen Abkürzungen und technischen Daten „würden bestimmt richtig sein ...“ bestätigt Yvonne, schließlich stammt das Material aus einem Interview mit zwei Ihrer Geschäftspartner und wurde damals vom Mitarbeiter der Agentur auf seinem Smartphone mitgeschnitten.

Ihr High-Speed DSL-Zugang läuft auf Anhieb tadellos. Kurz online den Kontostand checken. Wow, das Geld von Ihrem Business-Angel ist schon eingegangen. Zusammen mit dem Kredit von der Bank sind Sie jetzt gut bei Kasse und können richtig Gas geben. Sie überlegen, welche wesentlichen Investitionen Sie als nächstes angehen sollten. Für die Wartezone im Eingangsbereich Ihres Büros wäre noch ein großer OLED-Fernseher klasse, auf dem in einer Endlosschleife aktuelle TED-Talks angezeigt werden könnten. Oder vielleicht noch ein paar schicke Tablets für die Freundinnen und Ehefrauen? Oder ein paar in Alu gerahmte Kunstdrucke für die Wand im Billardraum, neben der Darts-Scheibe und dem Michael van Gerwen Poster?

Sie blicken auf Ihren Kalender: Genau sechs Wochen Zeit bis zur ersten Auslieferung einer Softwarelizenz. Ihr früherer Chef hat Sie den Quellcode des Prototyps lizenzkostenfrei mitnehmen lassen, was die Entwicklungszeit radikal verkürzt hat. Zwei Jahre haben

Sie gemeinsam mit Ihren fünf Kollegen daran entwickelt. Als Ihnen vor einem halben Jahr nach vier erfolgreichen Messeauftritten klar wurde, dass man damit richtig Geld verdienen kann, haben Sie alle zusammen abends beim Italiener Pläne geschmiedet. Bei der Vorstellung Ihrer Geschäftsidee vor dem lokalen Business-Angels Club konnten Sie sich mit Rüdiger N. auf Anhieb einen zahlungskräftigen Investor angeln. Das war gar nicht so schwierig, obwohl keiner von Ihnen Präsentationserfahrung hat und Ihre multi-threaded Software beim Vorführen einen schlimmen Deadlock hatte. Es dauerte schon eine gefühlte Ewigkeit, bis Sie den winzigen Reset-Knopf an Ihrem Notebook gefunden hatten. Zum Glück hatte einer der Herren im dunklen Anzug in der ersten Reihe ein Schweizer Offiziersmesser dabei. Aber egal, das Geld scheint bei den Damen und Herren in der Business-Angels Szene sowieso recht locker zu sitzen.

Sie werfen einen Blick auf Ihr Product Backlog. Mit sieben Mann bilden Sie ein Scrum-Team, ganz wie im Lehrbuch. Die sechs Gründer zusammen mit einem der neuen Mitarbeiter. Die Software-Versionsverwaltung ist eingerichtet, der Quellcode vom früheren Arbeitgeber wurde sauber übertragen und „eingescheckt“ und die Entwicklungs-Banches stehen. Verblüffend, wie intuitiv die Administration eines serverbasierten Application Lifecycle Management Systems doch ist.

Sie blicken auf die Uhr: Schon 16:30 Uhr. Letzte Woche, als Sie alle noch bei der GigaZettaByte GmbH & Co. KG angestellt waren, haben Sie meistens um 15:00 Uhr Feierabend gemacht, der dort üblichen 35-Stunden-Woche sei Dank. Aber Ihnen ist klar: Als Unternehmer müssen Sie ab sofort mehr Einsatz bringen. Ihre Freundin hat Ihnen zugesichert keine Probleme damit zu haben, wenn Sie nun eine oder vielleicht sogar anderthalb Stunden am Tag länger arbeiten. Aber auf das regelmäßige gemeinsame Joggen um 17:00 Uhr würde sie nur ungern verzichten. Es wird um diese Jahreszeit ja auch schon wieder früher dunkel.

Ein Blick auf den großen A1-Wandkalender zeigt Ihnen: Noch zwölf Wochen, dann geht es endlich in den Urlaub. Mit einem kurzen Zwischenstopp in Florida ab in die Karibik, für insgesamt drei Wochen. Da fällt Ihnen wieder die Idee mit der Dependance in Kalifornien ein. In Anbetracht der hohen Preise für die Flugtickets gar nicht so unvernünftig. Aber jetzt erst einmal nach Hause, man will ja keinen unnötigen Beziehungstress. Sie fahren Ihren Rechner und zeitgleich den elektrisch höhenverstellbaren Schreibtisch herunter, ein kurzes „Tschüss“ noch zu Ihren Partnern. Die neuen Mitarbeiter schauen etwas irritiert. Was soll's, für die Begrüßung bleibt auch morgen noch Zeit. Im Aufzug auf dem Weg in die Tiefgarage treffen Sie noch auf eine der Auszubildenden aus dem Architektur-Büro einen Stock unter Ihnen. Man habe bemerkt, dass es heute beim neuen Nachbarn wohl offiziell losgegangen sei. Unten im Erdgeschoss angekommen verabschiedet sich die junge Dame von Ihnen mit einem Grinsen, gefolgt von einem flapsigen Ausdruck auf Englisch, Sie mögen den Job doch bitte nicht vermasseln. Was soll bei dem Kontostand und so einer super Website denn schief laufen? Rein in den Wagen und den 6-Zylinder anwerfen. Ihr erster Arbeitstag als Unternehmer ist vorüber. Selbstständig machen ist klasse!

Selbstständig machen ist in der Tat klasse!

Wenn Sie allerdings denken, dass Ihre in naher Zukunft geplante Unternehmensgründung so oder so ähnlich wie hier beschrieben ablaufen wird bzw. ablaufen sollte, dann kann ich Ihnen nur dringend raten, Ihre Planungen sofort auf Eis zu legen. Sie sollten sich mindestens noch ein bis zwei weitere Jahre Zeit für die weitere Beschaffung von Informationen zum Thema Selbstständigkeit geben. Das Lesen dieses Buchs könnte ein erster Einstieg sein.

Wenn Sie beim Lesen des Textes hingegen an verschiedenen Stellen schmunzeln mussten, dann haben Sie vermutlich eine realistische Einschätzung, was als Unternehmensgründer auf Sie zukommen kann. Im vorangehenden Text befinden sich mindestens zwei Dutzend Fehler bzw. Beschreibungen und Darstellungen, wie sie in der Realität des Unternehmer-Lebens niemals eintreffen würden. Dass zum Beispiel eine Werbeagentur Ihnen einen fehlerfreien Text liefert, ist ungefähr so wahrscheinlich, wie dass Ostern und Weihnachten auf einen Tag fallen. Wenn Sie mein Buch aufmerksam lesen und das Geschriebene aktiv durchdenken, sollten Sie anschließend die Fehler, Ungereimtheiten und Übertreibungen im einleitenden fiktiven Gründungsreport identifizieren können.

1.2 Warum selbstständig machen?

Die Beantwortung dieser Frage ist alles andere als trivial. Ich möchte versuchen mich einer Antwort auf einem indirekten Weg zu nähern. In Vorstellungsgesprächen frage ich die mir gegenüberstehenden Bewerber immer: „Wenn Sie könnten, was würden Sie heute rückblickend anders machen?“ Würde ich selbst mit dieser Frage konfrontiert, dann würde ich diese wie folgt beantworten:

Insgesamt würde ich nur sehr wenig anders machen. Ich habe weder meine Entscheidung im Jahr 1993 zusammen mit einem Partner hier in Deutschland ein Unternehmen zu gründen noch die Entscheidung mich Anfang 2000 an einer Unternehmensgründung in England zu beteiligen jemals bereut. Im Gegenteil: Ich bin froh, mich bereits im Alter von 28 Jahren mangels beruflicher Perspektive aus einem schwerfälligen Großkonzern verabschiedet zu haben. Meine Rolle als Gesellschafter und Aufsichtsrat in einem Unternehmen im United Kingdom hat mir mit Beginn der Jahrtausendwende die großartige Chance eröffnet, das Abenteuer Unternehmertum aus einer zweiten, der englischen Perspektive betrachten und intensiv miterleben zu dürfen. Der bewusste Ausstieg aus meinem ersten Unternehmensprojekt nach ziemlich genau zwanzig äußerst erlebnisreichen Jahren hat mir ab 2014 die Möglichkeit eröffnet, eine weitere spannende berufliche Herausforderung als selbstständiger Unternehmensberater anzugehen und in diesem Zusammenhang meine Ende der 90er-Jahre begonnene Autorentätigkeit zu intensivieren.

Die für mich rückblickend wichtigste Erfahrung in meiner unternehmerischen Karriere ist, dass man mit der Fülle der anspruchsvollen Aufgaben und Herausforderungen enorm wächst und in kurzer Zeit außerordentlich viel dazulernt. Als Unternehmer wird

man dadurch sehr vielseitig und selbstbewusst und man erlangt eine größere Kontrolle über das eigene Leben. Autonomie verbunden mit der Chance zur Selbstverwirklichung lassen einen sehr zufrieden sein. Das Wissen und die Erfahrungen aus der Bewältigung vieler Krisen geben einem Durchhaltevermögen und Gelassenheit.

Ein großer Vorteil der Selbstständigkeit ist auch, dass man sich die Personen selbst aussuchen kann, mit denen man zusammenarbeitet. Aus Bequemlichkeit und Angst verweilen viele Menschen im Angestelltenverhältnis, obwohl der Vorgesetzte nervt, inkompetent ist und sich wichtigmacht, die Kollegen antriebslos sind und nicht zusammenarbeiten können oder nur den eigenen Vorteil suchen. Viele Angestellte treiben aufgeblähte hierarchische Strukturen und überzogen bürokratische Prozesse früher oder später in einen Zustand der inneren Kündigung. Im schlimmsten Fall hat die daraus resultierende berufliche Frustration negative Auswirkungen auf das gesamte Leben.

Diesen Zustand kann man jederzeit ändern, wenn man bereit ist, das Risiko einzugehen, das mit einem beruflichen Wechsel verbunden ist. No risk, no fun. Die Selbstständigkeit bietet die Möglichkeit, Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen und die Dinge zusammen mit den richtigen Leuten voranzutreiben. Für mich war es eine großartige Erfahrung über fast 20 Jahre zusammen mit einem kleinen Team von Softwareentwicklern eine technologisch anspruchsvolle Anwendung zu schreiben, die sich an die unterschiedlichsten Abnehmer am Weltmarkt verkaufen ließ. Das dabei Gelernte und die dabei gewonnenen Erfahrungen bilden für mich heute noch die Basis, um andere Unternehmer in einer Vielzahl von Fragestellungen zu beraten.

Viele Angestellte meinen immer, dass Geld zu den Haupt-Motivatoren für Selbstständige zählt. Aufgrund der erforderlichen Investitionen und der langen Anlaufphase beginnt jedoch fast jede Unternehmensgründung für die Gründer mit finanziellen Einschnitten. Wer denkt, alle Startups würden in einem hippen Büro mitten in einer Großstadt anfangen und den Unternehmer zum Milliardär machen, der hat vollkommen falsche Vorstellungen. Ob die Investitionen und der erhebliche Arbeitseinsatz mit einer angemessenen Rendite belohnt werden, zeigt sich erst viele Jahre, manchmal sogar erst Jahrzehnte später. In den Medien werden leider immer nur ein paar super-erfolgreiche Unternehmer beschrieben, die Einkommensrealität der meisten Selbstständigen sieht jedoch völlig anders aus (s. Abb. 1.1). Das in einer Doku-Soap regelmäßig zu bestaunende Jet-Set-Leben der Familie Geiss ist nicht der Standard.¹ Dennoch: Als Top-Entwickler und Spitzen-Programmierer in Ihrer Branche haben Sie in den von Neid-Diskussionen dominierten Sozialstaaten Westeuropas nur über die Selbstständigkeit eine Chance, für Ihre herausragenden Leistungen und Fähigkeiten angemessen entlohnt zu werden. Bleiben Sie in einem Angestelltenverhältnis, werden die Führungskräfte in den höheren Hierarchie-Ebenen das meiste von dem eigentlich Ihnen zustehenden Geld einstreichen.

Was würde ich heute anders machen, wenn ich die Uhr zurückdrehen könnte? So manche unbequeme Entscheidung deutlich früher treffen und alte Zöpfe schneller abschneiden.

¹ Daher ist es für Gründer im Normalfall auch Zeitverschwendung sich bereits zu einem frühen Zeitpunkt Gedanken über Lackierung und Innenausstattung eines Learjets zu machen.



Abb. 1.1 Mit dem Abenteuer Selbstständigkeit werden insbesondere in der Startup-Phase so manche falschen Vorstellungen verbunden. Wer richtig clever ist und hart arbeitet kann alles erreichen. (Photos by Tobias Tullius and Anton Sulsky on Unsplash)

Ich würde auch noch stärker und schneller ins unternehmerische Risiko gehen. Ich befürchte, dass ich manche spannende Entwicklungsmöglichkeit mangels entsprechender Risikobereitschaft verpasst habe. Aber was nicht ist, kann ja noch werden.

Eigentlich würde der alte Spruch „wer wagt, gewinnt“ als Antwort auf die Frage, warum man sich selbstständig machen soll, vollkommen ausreichen. Erwarten Sie nicht, dass es einfach wird. Nur ungefähr zwei von zehn Startups überleben und nur eines davon erzielt ein nennenswertes Wachstum. Wenn es einfach wäre, würden es viel mehr machen. Doch es lohnt sich! Mit der Gründung eines Unternehmens werden Sie persönlich reifen und können endlich Ihre Talente leben und Ihre Kreativität umsetzen. Gerade weil es so komplex ist und weil so wenige den Mut dazu haben: Sollte es Ihnen gelingen Ihr Startup längerfristig zum Erfolg zu führen, dann können Sie damit nach der Anlaufphase auch sehr viel Geld verdienen. Unternehmertum ist nach Aussage des mehrfach ausgezeichneten US-amerikanischen Entrepreneurship-Forschers Scott A. Shane ein wenig wie ein Glücksspiel zu sehen: Im Schnitt verliert man. Aber einige wenige gewinnen, und die gewinnen viel (vgl. [1]).

Mit mehreren Jahren Erfahrung durch eine unternehmerische Tätigkeit in einem technologieorientierten Bereich heben Sie sich zusätzlich, unabhängig vom konkreten Ergebnis Ihres Startup-Projektes, auf eine ganz andere Stufe auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Je fragwürdiger der Ausgang der diversen in unserem Land durchgeführten politischen Experimente, desto ratsamer ist es, sich im eigenen Erwerbsleben von den wenig wettbewerbsfähigen landespezifischen Gegebenheiten schnellstmöglich zu entkoppeln. Je früher Sie sich mit Ihrem persönlichen Know-how ganz bewusst dem Weltmarkt stellen, desto mehr offene Türen werden Sie zukünftig für sich in Ländern mit hoher Wettbewerbsfähigkeit und Wachstumsperspektive vorfinden. Sich selbstständig zu machen ist wie ein Fitnessprogramm zu sehen und führt zu vergleichbaren Ergebnissen wie im Profisport: Wenn Sie leistungsmäßig ganz oben angekommen sind, dann können Sie für jedes Team der Welt bei den olympischen Spielen antreten und mit dem Gewinn einer Medaille gutes Geld verdienen.

Frei sein – nicht frei haben: Freiheit versus Sicherheit

Mein Plädoyer für die Selbstständigkeit möchte ich um eine zweite Argumentationslinie ergänzen. Mit dem Sprung in die Selbstständigkeit nehmen Sie für sich persönlich einen Systemwechsel vor. Der Vorgang ist durchaus ein wenig vergleichbar mit dem Auswandern: Sie verabschieden sich aus Ihrer „alten“ Welt und tauchen in eine neue ein, mit neuen Anforderungen und anderen Regeln, aber auch mit völlig neuen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

In der „alten“ Welt, in der u. a. die Arbeitnehmer ihr Dasein fristen und die über 90 Prozent der Bevölkerung als ihre Heimat betrachten, bildet die Sicherheit das schwergewichtige Gravitationszentrum. Das Thema Sicherheit hat in unserer Gesellschaft so einen hohen Stellenwert, weil unglaublich viele Bürger panische Angst vor dem freien Markt haben. Bei vielen Angestellten im öffentlichen Dienst und in den zahlreichen von Subventionen abhängigen staatlichen und halb-staatlichen Institutionen dürften

diese Sorgen berechtigt sein, schließlich ist dort vielen durchaus bewusst, dass der eigene Job mehr Arbeitsbeschaffungs-Maßnahme als Arbeitsstelle ist, oftmals zwar politisch gewünscht, aber nur selten volkswirtschaftlich begründbar. Viele Büro-Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst würden zudem auch eine ernsthaft durchgeführte Entbürokratisierung im Verbund mit einer echten digitalen Transformation kaum überleben.

Eine zweite Gruppe von Sicherheitsfanatikern findet sich unter den gut qualifizierten Angestellten der Großkonzerne in Industrie und Wirtschaft, deren Sorgen in Anbetracht des Fachkräftemangels im ersten Moment eher unbegründet erscheinen. Aber diese Belegschaften sind gespalten: 20 Prozent ziehen den Karren und verfügen über aktuelles Know-how, 80 Prozent gehören zur Kategorie der Mitläufer, die zu den Exporterfolgen der letzten Jahre bestenfalls durchschnittlich beigetragen, dafür aber aufgrund der von den Gewerkschaften vorangetriebenen Angleichungs-Manie zwischen den Tarifgruppen überdurchschnittlich beim Einkommen profitiert haben. Diese Gruppe plagt in ihrer Komfortzone die diffuse Sorge, dass das gewohnt hohe Einkommens- und Wohlstandsniveau erodieren könnte und dass es zukünftig vielleicht nur noch drei bis vier anstelle von sechs bezahlten Wochen Urlaub gibt.

Der deutsche Sozialstaat reagiert auf die Ängste seiner Bevölkerung, indem er versucht die Bürger über eine Vielzahl von immer mehr „Schutzgesetzen“, wie dem Kündigungsschutz, dem Mieterschutz oder dem Verbraucherschutz von möglichen Härten des freien Marktes abzuschirmen oder diese Härten zumindest abzumildern. Was als Härte zu sehen ist, wird von den einzelnen Gesellschaften international allerdings sehr unterschiedlich beurteilt. Während in Deutschland beispielsweise der rigide Kündigungsschutz als zentrale Säule einer sozialen Arbeitsmarktpolitik von Sozialpolitikern und Gewerkschaftern gefeiert und energisch verteidigt wird, gilt in der benachbarten Schweiz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beiderseitig die „Kündigungsfreiheit“. Verblüffender Weise verdienen Schweizer Arbeitnehmer durchschnittlich über 20 Prozent mehr im Jahr als deutsche. Hier stellt sich zwangsläufig die Frage: Trotz oder wegen des mangelnden Kündigungsschutzes?²

Zusätzlich zu den vielen gesetzlich verankerten Schutzmaßnahmen greift der Staat an immer mehr Stellen in Industrie und Wirtschaft aktiv lenkend ein und baut zugunsten einem vermeintlichen Mehr an Sicherheit für die Bürger kontinuierlich weiter Freiheitsrechte ab. Die parallel dazu laufende ständige Diskussion, was man noch alles verbieten sollte zeigt, dass insbesondere in Deutschland viele Menschen gar nicht frei sein wollen. Konsequenterweise müsste dieses fast schon pathologische Streben nach Sicherheit für viele Bürger letztendlich in einem streng abgeschirmten sterilen Betonbunker enden. Der amerikanische Geschäftsmann und Berater Robert T. Kiyosaki konkretisiert diese Idee mit dem Hinweis, dass „die Menschen mit der größten Sicherheit [...] im

²Auf jeden Fall sparen sich die Eidgenossen jedes Jahr Zehntausende teurer und zeitaufwändiger Gerichtsverfahren im Zuge von Kündigungsschutzklagen. Schweizer Rechtsanwälte hingegen werden neidisch auf die Kollegen in Deutschland blicken, denn ihnen entgeht eine erhebliche Einkommensquelle.



Abb. 1.2 Gefängniszellen im Hochsicherheitstrakt: Sicher, aber unfrei. (Photo by Matthew Ansley on Unsplash)

Gefängnis eingesperrt [sind], im Hochsicherheitstrakt“ [2]. Dieser Gedanke klingt im ersten Moment abstrus, er ist aber zur Veranschaulichung durchaus hilfreich (s. Abb. 1.2).

Die sich in einer Justizvollzugsanstalt für die „Bewohner“ ergebenden Sicherheitsvorteile sind im ersten Moment kaum zu leugnen: Am nervenaufreibenden und zuweilen gefährlichen Erwerbsleben braucht man nicht länger teilzunehmen. Ein (Anstalts-) Arzt sitzt für alle Fälle im Gebäudetrakt nur wenige Minuten entfernt, was eine gute medizinische Versorgung auch in Notfällen garantiert. Es gibt wenig Kontakt zu anderen Menschen, was die lästige Übertragung von Krankheitserregern begrenzen sollte. Als Insasse im Hochsicherheitstrakt sollten einem auch weder ein Orkan noch ein Erdbeben aufgrund der robusten Bauausführung etwas anhaben können. Selbst der Ausbruch des 3. Weltkrieges sollte sich in einer JVA gut überleben lassen, schließlich bieten dicke Wände aus ausbruchsischem Stahlbeton Schutz gegen die von der Detonation einer thermonuklearen Bombe ausgehenden Druckwellen und sie schirmen radioaktive Strahlung und Hitze gut ab. Top Sicherheit – bei Aufgabe jeglicher Freiheit. Wäre dieser Zustand tatsächlich erstrebenswert?

Den Gegenpol zur Sicherheit bildet die Freiheit (s. Abb. 1.3). Mit dem Ausscheren aus der Arbeitnehmergesellschaft wechseln Sie vom Mainstream in eine völlig andere, parallele Welt, in der die Freiheit in das Zentrum gestellt wird.

Es hat seinen Grund warum vom „freien Unternehmertum“ gesprochen wird, während in der Langversion vom „abhängig beschäftigten Arbeitnehmer“ die Rede ist. Abhängigkeiten stellen immer eine Einschränkung der Freiheit dar. Arbeitnehmer sind abhängig davon, dass ein anderer die Arbeit besorgt und organisiert und die für das Ausführen der Arbeit erforder-

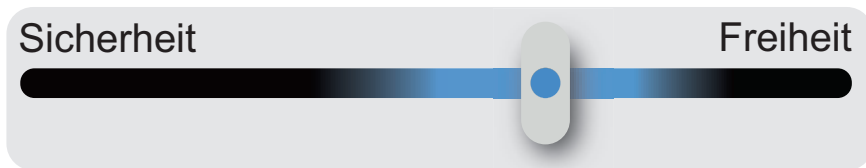


Abb. 1.3 Die zwei Gegenpole: Sicherheit und Freiheit schließen sich aus

lichen Betriebsmittel finanziert und bereitstellt. Mit Betreten des Werksgeländes bzw. des Firmengebäudes unterliegt jeder Arbeitnehmer den Weisungen des für ihn zuständigen Vorgesetzten. Weisungsgebundenheit bedeutet per Arbeitsvertrag zementierter Verzicht auf Entscheidungsfreiheit. Nicht wenige Institutionen laden die Angestellten beim Betreten des Firmengeländes mehr oder weniger explizit dazu ein die Eigenverantwortung gleich am Werkstor mit abzugeben. Immerhin geben die Organisation und die dort arbeitenden Kollegen jedem Beschäftigten einen gewissen Halt. Dennoch dreht sich bei vielen Arbeitnehmern nach einiger Zeit im Angestelltenverhältnis das ganze Denken nur noch darum, wann sie endlich das nächste Mal dem Arbeitsverhältnis temporär entfliehen können und ein paar Tage „frei haben“. Jeder kennt Leute in seinem Bekanntenkreis, die den Jahresverlauf über Meilensteine in Form von Urlaubsreisen definieren, die von lästigen Beschäftigungsphasen dazwischen zur Einkommensgenerierung unterbrochen sind. Der Zwang arbeiten gehen zu müssen und die damit verbundene Unterwerfung unter die Autorität eines Vorgesetzten werden ganz offensichtlich nur selten als beglückende Norm empfunden, dennoch scheuen die meisten die Freiheit, weil sie letztlich zu feige sind Risiken einzugehen und für sich selbst Verantwortung zu übernehmen.

Als Unternehmer tauschen Sie Sicherheit und Routine gegen Freiheit und Verantwortung. Als Unternehmer übernehmen Sie ab sofort für sich persönlich, für das investierte Kapital und für die zukünftig angestellten Mitarbeiter Verantwortung und Sie treten am freien Markt in den Wettbewerb mit anderen Anbietern. Dabei genießen Sie im Gegensatz zu Dutzenden anderen Bevölkerungsgruppen und Minderheiten keinen Schutz seitens des Gesetzgebers. Arbeitnehmer zum Beispiel werden über eine Vielzahl von Einzelgesetzen rechtlich geschützt, der Kündigungsschutz sei hier als prominentestes Beispiel nochmals erwähnt. Unternehmer hingegen sind komplett auf sich allein gestellt, für das Wort „Unternehmerschutz“ lassen sich auf Google keine Gesetzestexte, sondern lediglich ein paar Verweise auf kommerzielle Versicherungsangebote finden.

Dieser Wechsel in die „neue“ Welt ist meist nicht einfach. Wie Miriam Meckel, Herausgeberin der „Wirtschaftswoche“, exzellent formuliert, ist es „viel bequemer auf Freiheit zu verzichten, als sie anzunehmen und zu gestalten“ [3].

Aber die Chance Freiheit zu gestalten ist eine großartige Herausforderung, an der jeder Mensch gewaltig wachsen kann. Aus eigener unternehmerischer Erfahrung weiß ich zu berichten, dass es unglaublich motivierend ist die eigene Kreativität frei ausleben zu können und anschließend in der realen Welt zu validieren, auch wenn sich das Produkt oder die Dienstleistung bei einem ersten Versuch am Markt als Misserfolg herausstellen sollte. Der Druck des Marktes in Verbindung mit den zahlreichen Unwägbarkeiten zwingt

jeden Unternehmer in eine steile Lernkurve. Neurowissenschaftler können bestätigen, dass man nur bei Unsicherheit effizient lernt. Das ist auch mit ein Grund, warum so viele mit „sicheren“ Jobs beim Staat oder in Großunternehmen über die Jahre in ihrer persönlichen Entwicklung stehenbleiben. Viele dieser Arbeitnehmer wären vom Stress eines einzigen Unternehmeralltags komplett überfordert.

Zu allem, was sich im Leben wirklich lohnt, gehört meistens ein gewisses Risiko. Der bewusst gewählte Aufbruch aus der Komfortzone und das Annehmen und Gestalten von Freiheit sind jeweils einzigartige Erfahrungen, die sich in vielerlei Hinsicht lohnen. Zwischen „frei sein“ und „frei haben“ liegen Welten.

Die Härten des Übergangs von der einen in die andere Welt werden erfreulicherweise durch einen recht großen Zusammenhalt im Unternehmerlager abgemildert, schließlich ist der Aufenthalt dort nicht aus der Not geboren, sondern erfolgte bei allen aus freien Stücken. Jungunternehmern wird von denen, die schon länger in der Welt der Freiheit leben, Achtung und Respekt entgegengebracht, selbst wenn auf geschäftlicher Ebene eine Wettbewerbssituation bestehen sollte. Das gemeinsame Wertesystem verbindet und stellt eine solide Basis für das Bilden von Freundschaften dar, die einen den Verlust von so mancher von Neiddebatten überschatteten Beziehung, die man in der „alten“ Welt zurücklassen musste, locker verschmerzen lassen.

Überlegen Sie gut, was Ihre persönlichen Werte und Lebensziele sind und auf welche Art von beruflicher Karriere Sie mit Beginn des Rentenalters zurückblicken wollen. Sollten Sie sich tatsächlich auf das Abenteuer Selbstständigkeit einlassen, dann nehmen Sie unbedingt die folgende Warnung vom US-Autor und Unternehmer Eric M. Jackson, einem Mitglied der berühmten „PayPal Mafia“, zur Kenntnis: „Once you’ve become an entrepreneur, there’s no turning back“ [4].

1.3 Für wen ist dieses Buch geschrieben?

Das Buch wendet sich primär an Studenten, Absolventen, Berufseinsteiger und Berufstätige in den sogenannten MINT-Fächern, gebildet aus den Fachbereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik,³ die planen ein technologieorientiertes Unternehmen neu zu gründen. Und zwar eine „richtige“ im Handelsregister eingetragene Kapitalgesellschaft, die wachsen und zukünftig auch Mitarbeiter beschäftigen soll.

Die Besonderheiten bei einer Unternehmens-Übernahme thematisiere ich nicht, schließlich adressiere ich mit dem Titel des Buches explizit das Gründen. Auch wäre für ein etabliertes Unternehmen die Bezeichnung Startup kaum zutreffend. Dennoch sollten die meisten Kapitel auch für jemanden interessant sein, der sich in ein bestehendes Unternehmen einkauft und dort dann Führungsaufgaben übernimmt.

³ Im Englischen wird hierfür die Abkürzung STEM verwendet: science, technology, engineering, math.

Ich hatte beim Verfassen meines Buches weniger diejenigen im Sinn, die den Weg in die Selbstständigkeit über eine freiberufliche Tätigkeit angehen wollen. Wobei das oft nur ein Zwischenschritt vor der Gründung eines Unternehmens ist, daher müssten die hier geschilderten Erfahrungen ebenfalls einen Nutzwert aufweisen. Des Weiteren gehe ich davon aus, dass Sie das Vorhaben in Vollzeit angehen wollen. Teilzeit ist etwas für Amateure, Profis gehen Projekte in Vollzeit an.

Per Definition ist ein Startup ein kürzlich gegründetes Unternehmen mit innovativen Geschäftsideen und hohem Wachstumspotenzial. In Deutschland sind Startups häufig auf Geschäftskunden ausgerichtet, dieser Fokus lässt sich aber in vielen anderen Ländern nicht erkennen und wird auch in keiner der zahlreichen Begriffsdefinitionen explizit gefordert. Dem Titel des Buchs entsprechend unterstelle ich, dass ein wesentlicher Teil der geplanten Tätigkeit bzw. der sogenannte Geschäftszweck Ihres zukünftigen Unternehmens in der Entwicklung und Implementierung von Software bestehen soll. Software als Softwareprodukt oder verborgen hinter einem Webservice, Software im Rahmen von Verkaufträgen als kundenspezifische Auftragsarbeit oder Embedded Software, d. h. Software, die in irgendeiner Form innerhalb eines technischen Gerätes Einsatz und Verwendung findet. Unabhängig davon, ob Sie das Gerät gleich mit entwickeln, herstellen und vertreiben oder ob Sie es zukaufen oder lizenzieren.

Ich gehe davon aus, dass Sie bereits recht klar wissen, wie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung eines Tages aussehen soll. Sie haben auch abgeklärt, dass es dafür einen Markt gibt und Sie besitzen bereits eine grobe Vorstellung, wie Sie Ihr Produkt zukünftig verkaufen wollen. Denken Sie dabei an die allseits bekannte Standardfrage, die Investoren den kapitalsuchenden Startup-Gründern immer stellen: „Welches real existierende Problem löst das Produkt oder die Dienstleistung?“ Achtung: Wenn Sie mit Ihrer Lösung noch nach einem dazu passenden Problem suchen, dann haben Sie bereits etwas Grundsätzliches falsch gemacht.

Im Buch werden Sie keine Tipps finden, welches Produkt Sie machen sollen, sondern ich versuche Ihnen Empfehlungen zu geben,

- wie Sie Ihre bereits bestehende Geschäftsidee innerhalb eines noch von Ihnen zu gründenden Unternehmens umsetzen sollten (Teil I) und
- welche grundsätzlichen Punkte Sie bei der Implementierung und dem Vertrieb von Software beachten sollten (Teil II).

Als Gründer sollten Sie besonders bei den frühen Entscheidungen sehr sorgfältig vorgehen, denn auf einem fehlerhaften Fundament lässt sich kein gut funktionierendes Unternehmen errichten. Der bekannte US-amerikanische Investor Peter Thiel, der als Co-Gründer u. a. von PayPal und Palantir Technologies über eine beachtliche unternehmerische Erfahrung verfügt, spricht hierzu zurecht eine deutliche Warnung aus („Thiel’s Law“), denn nach seiner Erfahrung kann ein Startup, das bereits bei der Gründung verhunzt wurde, nicht mehr in Ordnung gebracht werden (vgl. [5]). Sie sollten daher alle mit der

Gründung zusammenhängenden Parameter gut überlegen. Ein erster richtiger Schritt dazu ist es sich zu dem Thema zu informieren, was Sie aktuell mit dem Lesen dieses Buches bereits machen.

Wenn Sie das Buch gelesen haben, dann sollten Sie in etwa wissen, was im Rahmen der Gründung eines Unternehmens und in der Anlaufphase nach der Gründung so alles auf Sie zukommt. Möglicherweise entspricht das nicht Ihren eigenen Vorstellungen. Dann sparen Sie sich sehr viel Zeit und Geld, indem Sie sich doch besser nicht auf das Wagnis Selbstständigkeit einlassen. Sollten Sie die Herausforderung annehmen und gründen, dann müsste das Buch Ihnen eine Fülle an nützlichen und hilfreichen Informationen für die Gründung und für die unterschiedlichsten Situationen in Ihrem zukünftigen Unternehmerleben geben.

Selbstverständlich auch für Frauen

Auch wenn über 90 Prozent der technologieorientierten Startups von Männern gegründet werden, so adressiert dieses Buch selbstverständlich auch Frauen, die sich im IT-Bereich selbstständig machen wollen. Ich finde es bedauerlich, dass so wenige Frauen IT- und Ingenieur-Themen studieren. Als ich im Jahr 1985 ein Ingenieurstudium aufgenommen hatte, lag der Frauenanteil in meinem Studiengang bei 2,5 Prozent, denn unter den 80 Studenten waren im ersten Semester lediglich zwei Frauen. In den Ingenieurwissenschaften ist heute immerhin fast jeder vierte Studienanfänger weiblich. Im Studienbereich Informatik liegt der Frauenanteil im Erstsemester seit einigen Jahren bei etwas über 20 Prozent. Frauen entscheiden sich zwar zunehmend für ein Informatik-Studium, sind in den Hörsälen aber weiter unterrepräsentiert. Für mich bleibt schwer nachvollziehbar, warum sich in Anbetracht von überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten und Zehntausenden offener Stellen nicht mehr Frauen für das Studium eines der MINT-Fächer begeistern können. Wirtschaftliche Gründe können es jedenfalls nicht sein.

Insbesondere auch Frauen bietet der Sprung in die Selbstständigkeit spannende Möglichkeiten. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist eines der gesellschaftlichen Top-Themen unserer Zeit. Viele Betriebe befinden sich bereits in einem Wettstreit untereinander, wer der familienfreundlichste Arbeitgeber ist.

Als Unternehmerin verfügen Sie über ganz andere Gestaltungsmöglichkeiten als in einem Angestelltenverhältnis. Zur Selbstständigkeit gehört auch, dass die Arbeitszeiten und die Anwesenheit am Arbeitsplatz selbstständig bestimmt und gesteuert werden können. Falls Sie eines Tages eine Familiengründung planen, dann können Sie diese Flexibilität geschickt zu Ihrem Vorteil ausnutzen. Während sich werktags früh morgens Tausende Arbeitnehmerinnen abhetzen, die Kinder in Kindertagesstätten oder ganztägige Betreuungseinrichtungen zu bringen, können Sie für sich als selbstständige Unternehmerin bei Bedarf ganz andere, deutlich familienfreundlichere Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle definieren. Wer will einer Unternehmerin oder einem Unternehmer verbieten, im Büro neben dem Schreibtisch einen Laufstall aufzustellen?

Anredeform

Anstelle „Gründerin und Gründer“ oder „Geschäftsführerin und Geschäftsführer“ verwende ich im Buch zwecks Vereinfachung immer nur die männliche Form. Wenn also im Buch von einem Unternehmer die Rede ist, dann möchte ich ausdrücklich betonen, dass ich damit auch die geschätzten Unternehmerinnen selbstverständlich miteinschließe. Natürlich sind auch alle Andersgeschlechtlichen bei meinen Ausführungen mit angesprochen. Von der hier neuerdings gebotenen Schreibweise mit „*“ möchte ich allerdings absehen, weil das „*“ in fast allen populären Programmiersprachen eine große Bedeutung hat. Bei Verwendung der Gendersprache würde bei allen Softwareentwicklern unter den Lesern permanent der „innere Textparser“ im Gehirn anlaufen, um die Bedeutung des vermeintlichen Ausdrucks zu ermitteln. Diese innere Unruhe möchte ich meinen Lesern ersparen. Den durch Reduktion auf die männliche Form eingesparten Platz verwende ich lieber für Inhalte. Ich bin mir sicher, dass das auch im Sinne der Leser*innen meines Buches ist.

Abschließend noch ein Punkt: Wenn ich Studenten schreibe, meine ich eigentlich Studierende. Ich schaffe es einfach nicht mich umzustellen. Sorry.

1.4 Wie ist dieses Buch aufgeteilt?

Bereits beim Schreiben der ersten Auflage dieses Buches im Jahr 2014 habe ich mich für eine klare Zweiteilung meiner Ausführungen entschieden, die sich an den zwei von mir in den vorangehenden Jahren ausgeübten Funktionen orientierte. Diese Zweiteilung habe ich auch für die zweite Auflage beibehalten. Dabei hat der Umfang des branchenunabhängigen ersten Buchteils weiter gegenüber dem zweiten Teil zugelegt. Dies reflektiert den Informationsbedarf der Leserschaft, die in Bezug auf Technik und Technologie durchaus über solide Kenntnisse und erste berufliche Erfahrungen verfügt, in unternehmerischen Fragen aber meist Neuland betritt. Auch wenn der Softwareteil rein vom Seitenumfang ein wenig ins Hintertreffen geraten ist, so möchte ich die Spezialisierung auf Softwarethemen bewusst nicht aufgeben, da die Nachfrage nach praxisorientierten Informationen dazu im Zuge der unvermeidbaren digitalen Transformation weiter zunehmen müsste. Ich hoffe mit dieser Aufteilung und der von mir vorgenommenen Priorisierung dem interessierten Leser und Erstgründer entgegengekommen zu sein.

Teil I

Der erste Teil des Buchs beinhaltet primär eine „Best Practices“ Sammlung aus meiner eigenen unternehmerischen Erfahrung unter Berücksichtigung der in diversen Beratungsmandaten von anderen Unternehmern erhaltenen Informationen. Teil I hat daher auch einen Nutzwert für Gründer von Unternehmen in völlig anderen Branchen. Meine Erfahrungen und Empfehlungen, die ich zum Beispiel im Kap. „Kapitalbeschaffung“ ausführe, sind sicher nicht nur für Gründer eines technologieorientierten Unternehmens interessant. Auch sollte das „Einstellen von Mitarbeitern“ in vielen Branchen sehr ähnlich ablaufen usw.

Der Leser wird in Teil I an der einen oder anderen Stelle einen Hinweis auf Softwarethemen finden, deren Präsenz hält sich aber im Hintergrund.

Die Reihenfolge der Kapitel in Teil I orientiert sich an einer von mir unterstellten chronologischen Relevanz für den Gründer. Die Ausarbeitung eines Firmennamens und die Beschaffung von Startkapital stehen normalerweise recht früh im Gründungsprozess auf der Tagesordnung, entsprechend weit vorne finden Sie Hinweise dazu von mir im Buch. Fragestellungen beispielsweise in Bezug auf die Kündigung eines Mitarbeiters erreichen den Gründer zu einem späteren Zeitpunkt und werden daher in Teil I weiter hinten behandelt.

Teil II

Teil II beinhaltet Themen rund um den Bereich der Softwareentwicklung aus der Sicht eines erfahrenen Softwareentwicklers, der u. a. 20 Jahre Praxiserfahrung als Leiter eines Entwicklerteams nachweisen kann. Ich zielen bei meinen Ausführungen weniger darauf ab Ihnen konkrete Hinweise für das Schreiben guten Codes zu geben, sondern ich möchte Ihnen Denkanstöße geben, wie Sie in Ihrem jungen Unternehmen sukzessive eine gut funktionierende Arbeitsumgebung für die Erstellung professioneller Software aufbauen.

Themenwahl

Sie werden als Gründer die nächsten Jahre sehr viel zu tun haben. Mein Ziel ist es, mit der Weitergabe meiner Erfahrungen Ihnen sowohl die eine oder andere Aufregung zu ersparen als auch dabei zu helfen Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Die Auswahl der Themen für beide Teile des Buches erfolgte unter dem Gesichtspunkt der möglichen Relevanz für einen Unternehmensgründer. Warum über etwas schreiben, das Sie nur mit geringer Wahrscheinlichkeit in Ihrer Laufbahn in Anspruch nehmen wird? Wichtig war mir die Themen zu beleuchten, die bei Missachtung und/oder falscher Handhabung mit hohen Kosten, unter Umständen sogar mit dem Verlust Ihrer unternehmerischen Existenz verbunden sein können. Es sind nicht die üblichen technischen Probleme und Fragestellungen, die Ihnen die größten Sorgen bereiten. Es sind die Probleme aus den nicht-technischen Bereichen, die Ihnen in den Anfangsjahren nächtelang den Schlaf rauben und ein Stechen in der linken Brusthälfte verursachen.

Das Führen eines Unternehmens bringt für Sie zukünftig völlig neue Verantwortlichkeiten und neue, größtenteils unbekannte Aufgaben. Im Gegensatz zum vertrauten technischen Bereich starten Sie, wie die meisten Erstgründer im ITK-Bereich, bei der Bewältigung dieser Aufgaben mehr oder weniger auf Meereshöhe. Ihr Ziel liegt auf Zugspitz-Niveau in 2962 Metern Höhe. Der Weg dorthin ist steinig und ohne angemessene Sicherung können Sie in einigen Passagen schnell abstürzen. Dieses Buch soll Ihnen Hilfestellungen liefern diese schwierigen Passagen vorausschauend identifizieren zu können.

1.5 Änderungen gegenüber der ersten Auflage

Fast alle Kapitel der ersten Auflage wurden inhaltlich überarbeitet und mit aktuellen Erfahrungen aus meiner Berater- und Gutachtertätigkeit erweitert. Dadurch hat sich der Gesamtumfang des Buches deutlich vergrößert. Selbstverständlich habe ich diverse Daten und Statistiken aktualisiert und versucht neue Technologien und IT-Trends zu berücksichtigen. Die seit der Veröffentlichung der ersten Auflage im Jahre 2014 vergangenen fünf Jahre sind im IT-Business eine lange Zeit.

Auch Management-Trends ändern sich mit der Zeit. Ein besonders anschauliches Beispiel hierfür liefert das Aussterben des Krawattenzwangs, das sich in den letzten drei Jahren erfreulicherweise selbst in den Vorstandsetagen der Großkonzerne zunehmend beobachten lässt. Neben Oberflächlichkeiten finden im Management glücklicherweise auch regelmäßig tiefergehende Veränderungen statt. So manches, was noch vor einigen Jahren für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens als absolut obligatorisch galt, verschwindet dann plötzlich wieder, weil die Umsetzung in der Praxis zu schwierig, zu bürokratisch oder mit zu hohen Kosten verbunden ist. Manchmal zwingen aber auch geänderte gesetzliche Regeln oder zunehmende behördliche Interventionen die Unternehmen zu einem Kurswechsel. Ein Beispiel für ein Umdenken in den Betrieben liefern erfolgsabhängige Bonus-Systeme mit individuellen Bonuszahlungen, die auch ich in der ersten Buchausgabe noch propagiert habe, die sich aber zwischenzeitlich aufgrund zahlreicher Implementierungsprobleme wieder auf dem Rückzug befinden. Diesen Trend greife ich selbstverständlich auf und diskutiere daher Pro und Kontra ausführlich im Kap. „Einstellen von Mitarbeitern“. Auch an anderer Stelle berücksichtige ich neue Trends in Führung und Organisation der Betriebe.

Zusätzlich habe ich versucht die geänderte politische Lage zu berücksichtigen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt sehr stark von den Randbedingungen ab. Die besten Leute mit den großartigsten Ideen haben keine Chance, wenn das Umfeld sie an der Entfaltung hindert, sei es durch Bürokratie oder zu viele Regularien, durch zu hohe Steuern oder durch eine für effizientes unternehmerisches Handeln nicht ausreichende öffentliche Infrastruktur. In den letzten fünf Jahren hat sich einiges verändert im Land, was in die Standort-Beurteilung mit einfließen muss. Als Software-Unternehmer ist man glücklicherweise relativ mobil. Diesen Aspekt möchte ich in der 2. Ausgabe verstärkt berücksichtigen und an entsprechender Stelle auf die Handlungsoptionen hinweisen.

Mit den Erfahrungen und dem Feedback aus einem weiteren Ende 2017 abgeschlossenen Buchprojekt habe ich versucht das Layout dieser Ausgabe noch etwas lesefreundlicher zu gestalten. So sind Praxiserfahrungen und grundlegende Tipps wenn immer möglich vom laufenden Text typografisch abgesetzt.

Noch mehr Work-Life-Balance

Beim Verfassen des Manuskripts für die erste Auflage dieses Buches habe ich lange überlegt, ob ich mich als Ingenieur zum Thema Work-Life-Balance überhaupt äußern soll,

denn mangels Fachkenntnis der damit verbundenen medizinischen und psychologischen Aspekte kann ich ausschließlich über meine praktische Erfahrung berichten, aber kein fundiertes Basiswissen dazu liefern. Offensichtlich war es die richtige Entscheidung das Thema anzugehen, denn das Kapitel wurde überraschenderweise zum meistgelesenen des Buches, was mit den öffentlich zugänglichen Downloadzahlen belegt ist. Das hätte ich so nicht erwartet, es zeigt mir aber, wo die größten Bedenken bei den Lesern liegen. Für mich ein guter Grund das Kap. „Work-Life-Balance“ weiter auszubauen. Zusätzlich versuche ich auch an anderer Stelle im Buch Work-Life-Aspekte mit zu berücksichtigen.

Zwei neue Kapitel

Zu den 30 Kapiteln der ersten Auflage habe ich zwei weitere ergänzt: „Die ersten 100 Tage“ und „Ausblick: Expandieren“. Beide Kapitel wurden durch Leserfeedback motiviert. „Die ersten 100 Tage“ liefert zusätzliche Informationen für die, die gerade den Notartermin hinter sich gebracht haben und nun gemeinsam im Büro zusammensitzen und mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit anfangen. Das den ersten Buchteil abschließende neue Kap. „Expandieren“ adressiert die Gründer, bei denen es sehr gut anläuft und die schon nach wenigen Jahren mit der Frage konfrontiert werden, wie ein weiteres, möglicherweise starkes Wachstum organisiert werden sollte. Auch hierfür möchte ich noch ein paar grundlegende Ideen mitgeben. Wie man ein Unternehmen von wenigen Millionen Umsatz im Jahr auf 100 Millionen oder mehr hochzieht und vielleicht an die Börse bringt, wäre dann aber ein ganz anderes Thema, das nichts in einem Startup-Ratgeber zu suchen hat.

Fehlerkorrektur

Trotz größter Sorgfalt beim Bearbeiten des ursprünglich 304 Seiten umfangreichen Manuskripts sind leider ein paar Fehler in die finale Druckfassung der ersten Auflage gelangt. Diese wurden selbstverständlich korrigiert.

Zusätzlich habe ich das Kap. „Versions-Strategie“ in den zweiten Buchteil verschoben. Mir ist es rückblickend ein Rätsel, warum dieses Softwarethema in den allgemeinen unternehmerischen Teil des Buches gerutscht ist. Vermutlich entstand es als Abspaltung des vorangehenden Kapitels zu Marketing und Vertrieb. Meine Ausführungen zum Thema Software-Update und -Upgrade bilden nun den Abschluss des zweiten Buchteils.

1.6 Rechtliches

Auf dem Schreibtisch eines Geschäftsführers landen im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Vertragswerken:

Arbeitsverträge mit Mitarbeitern, Diplomanden und Praktikanten, Werkverträge mit freiberuflichen Arbeitskräften, Nutzungsverträge für Dienst-KFZ, Nutzungsverträge für Dienst-Smartphones und -Tablets, Distributions-Verträge mit Kooperationspartnern im In- und Ausland, Kooperations-Verträge mit befreundeten Unternehmen, Mietverträge, Lea-

singverträge, Gesellschafterverträge, Darlehensverträge, Lizenzverträge, Domainverträge, Service- und Wartungsverträge, die Sie von Ihren IT-Dienstleistern bekommen, umgekehrt aber auch Service- und Wartungsverträge, die Sie Ihren Kunden anbieten u.v.m.

Wenn Sie für größere Unternehmen arbeiten, bekommen Sie zu Beginn der Geschäftsbeziehung ein viele Seiten umfassendes Dokument mit den sogenannten Lieferantenbedingungen zugestellt, die im Prinzip auch eine Art Vertrag darstellen, den Sie zu prüfen haben. Konzerne senden Ihnen eine DVD oder bieten ganze PDF-Sammlungen zum Download, da ein Ausdruck aufgrund des Umfangs der Texte nicht mehr praktikabel ist. Sie kommen also um rechtliche Fragestellungen definitiv nicht herum.

Aus diesem Grund greife ich dieses Thema an vielen Stellen in meinem Buch auf und versuche Ihnen aus meiner Erfahrung heraus Impulse zu geben und Sie zu sensibilisieren, wann Sie mit juristischen Sachverhalten konfrontiert werden und als Verantwortlicher im Unternehmen aufpassen müssen. Ich wurde in den vergangenen über 25 Jahren meiner Tätigkeit eigentlich ständig mit rechtlichen Fragestellungen konfrontiert. Auch Anwälte und deren Schreibkräfte nutzen moderne Textverarbeitungs-Software und werden daher häufig ein Opfer der „Copy & Paste“ Bequemlichkeit. Ich bin daher froh, dass ich heute auch als Nicht-Jurist Verträge sehr gut lesen und auf Lücken und inhaltliche Fehler hin kritisch abklopfen kann. Sowohl mein privater Freundeskreis als auch diverse von mir betreute Startups nutzen meine einschlägige Expertise regelmäßig.

Dennoch möchte ich hier unmissverständlich klarstellen: **Dieses Buch ersetzt keine professionelle Rechtsberatung.** Zusätzlich möchte ich darauf hinweisen, dass die rechtliche Situation in Deutschland dargestellt wird. Die gesetzlichen Regelungen in Österreich und der Schweiz können, wie wir bereits am Beispiel Kündigungsschutz gesehen haben, u. U. erheblich abweichen. So viel nebenbei zum Thema „europäische Integration“.

1.7 Begriffe

Der Fokus dieses Buchs liegt dem Titel entsprechend auf der Gründung eines Software-Startups. Software ist im Bereich Informationstechnik (IT, häufig synonym auch englisch „Information Technology“) angesiedelt und von reiner IT ist es auch nicht mehr weit zu Informations- und Telekommunikationstechnologie (ITK, manchmal auch IKT). Wer heute ein technologieorientiertes Unternehmen gründet, wird sich häufig unter allen drei Oberbegriffen wiederfinden, dem Geschäftszweck entsprechend mit unterschiedlicher Ausprägung. Ich verwende in meinem Buch sowohl die Begriffe Software-Startup bzw. Software-Unternehmen als auch IT-Unternehmen. Ich tendiere dazu den Begriff IT-Unternehmen zu verwenden, wenn ich an Unternehmen denke, deren Kernkompetenz ganz klar in der Software liegt, die aber einen nicht unbeträchtlichen Teil ihrer Wertschöpfung mit dem Veredeln und/oder dem Handel von Hardware-Komponenten generieren. Bitte sehen Sie mir nach, wenn meine Wortwahl nicht immer 100 Prozent stimmig ist.

Als Gründer eines technologieorientierten Startups werden Sie nach dem Notartermin zur Gründung Ihres Unternehmens mindestens Unternehmer, Gründer, Inhaber, Geschäftsführer, Gesellschafter und wahrscheinlich auch noch Leiter der Softwareentwicklung in Personalunion sein. Weitere Funktionen und Ämter wie System-Administrator, Personalchef und Sicherheitsbeauftragter sind denkbar. Sollten Sie ganz allein das Abenteuer Unternehmensgründung beginnen, dann könnten Sie sich ein Dutzend unterschiedlicher Visitenkarten für alle von Ihnen verantworteten Positionen drucken lassen und diese dann situationsabhängig einsetzen.

Ich habe versucht die oben genannten Begriffe in meinem Buch möglichst präzise zu verwenden, auch wenn eine exakte Abgrenzung häufig schwierig ist. Ein Unternehmer ist je nach Zusammenhang etwas anderes als ein Gesellschafter. Unternehmer und Gesellschafter werden immer Interesse daran haben, dass es einem Betrieb wirtschaftlich gut geht und dass sich das Unternehmen positiv entwickelt. In diesem Kontext wäre es also belanglos, welchen Begriff man verwendet. In anderen Situationen muss man aber differenzieren. Ein Unternehmer übernimmt (meistens) operative Verantwortung und beteiligt sich aktiv am Management des Unternehmens. Ein Gesellschafter hingegen kann als reiner Anteilseigner betrachtet recht außenstehend sein und lässt sich vielleicht nur einmal im Jahr bei der Verkündung des Jahresabschlusses im Unternehmen blicken.

Schwierig ist auch die Abgrenzung zwischen Gründer und Unternehmer. Ein Gründer wird schon nach einem halben Jahr versuchen, sich selbst ausschließlich als Unternehmer zu bezeichnen. Nur wo und wann genau hört der Gründer auf und beginnt der Unternehmer? Verkompliziert wird die Angelegenheit noch dadurch, dass man aus rechtlichen Gründen „Geschäftsführer“ auf Visitenkarte und Briefbogen schreiben muss. Dem Gründer haftet im deutschsprachigen Raum fälschlicherweise das negative Image des Anfängers an, daher ist so mancher Jungunternehmer versucht die Bezeichnung schnell abzuschütteln. In den USA hingegen wird Ihnen jeder Geschäftsmann auch 30 Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit mit Stolz entgegenbrüllen, dass er „President and Founder“ sei. Oder zumindest „Co-Founder“. Trotz großer Sorgfalt bei der Verwendung der angeführten Begriffe möchte ich nicht ausschließen, dass meine Wortwahl diesbezüglich einer kritischen Betrachtung nicht immer standhält.

So oder so: Wenn die Materie Unternehmen und Unternehmensgründung neu für einen ist, kann diese Begriffsvielfalt manchmal verwirrend sein.

Abb. 1.4 Schnellzugriff:
Ergänzende Infos zum Buch
auf der Website des Autors



1.8 Online Ressourcen

Das Buch hat seine eigene Webseite,⁴ auf der ich weitere Informationen zum Thema Startup-Gründung und ein Korrekturverzeichnis veröffentlichen werde. Wer sich das Eintippen der Web-Adresse sparen möchte und ein Mobilgerät zur Hand hat, kann über den hier abgedruckten 2D-Code (s. Abb. 1.4) direkt auf die Seite springen.

Literatur

1. Shane S (2008) The illusions of entrepreneurship. Yale University Press, New Haven, S 106
2. Kiyosaki R, Trump D (2018) Warum wir wollen, dass Sie reich werden. FinanzBuch, München, S 105
3. Miriam Meckel (2014) Die digitale Leichtigkeit des Seins. In: Wirtschaftswoche Heft 52 2014, S 148
4. Jackson E (2012) The PayPal wars. WND Books, Washington, S 235
5. Thiel P (2014) Zero to one. Virgin Books, London, S 107

⁴www.demantsoftware.com/Eg2/.

Teil I

Empfehlungen zur Gründung und zum Aufbau eines Unternehmens

„Wir investieren in Gründer, nicht in Geschäftsmodelle.“

Frank Thelen, Investor & „Startup-Botschafter der Nation“

Unabhängig vom Wirtschaftssektor, in dem eine Unternehmensgründung geplant ist, gibt es an den oder die zukünftigen Unternehmer eine Vielzahl von fachlichen und charakterlichen Anforderungen. Diese aus dem Stand zu benennen ist nicht so einfach. Um mich dem Thema anzunähern und möglichst viele dieser Anforderungen zu identifizieren, versuche ich nachfolgend aus Sicht eines Angestellten einen groben Blick auf ein mittelständisches Unternehmen zu werfen. Die Überlegungen sollten im Großen und Ganzen allgemeingültig übertragbar sein, da sie losgelöst vom IT-Bereich sind. Was bietet ein Unternehmen einem Mitarbeiter?

Da ist zu allererst eine Art organisatorischer Rahmen. Als Angestellter habe ich in einem meist beheizten Büro-, Werkstatt-, oder Produktionsgebäude meinen zugewiesenen und nach gesetzlichen Vorgaben gestalteten Arbeitsplatz, ausgestattet mit den für die Erbringung meiner Arbeitsleistung erforderlichen Arbeitsmitteln und Werkzeugen. In einem Büro kann das ein Bildschirmarbeitsplatz sein, in einer Montagehalle ein Handarbeitsplatz oder in einem Supermarkt ein Kassenterminal mit Förderband und Warens Scanner.

Es ist klar definiert wer etwas zu sagen hat und ich bekomme von meiner Führungskraft entsprechende Arbeitsaufgaben regelmäßig zugewiesen. Damit das in Zusammenarbeit mit den Kollegen einigermaßen reibungslos funktioniert, gibt es Regeln für Arbeitszeit, Anwesenheit und Vertretung.

Zusätzlich zum organisatorischen Rahmen bietet mir die Firma für mein Angestelltenverhältnis einen rechtlichen Rahmen und entlastet mich im Moment der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags von der persönlichen Haftung für meine Arbeitsergebnisse. Das

Unternehmen vergütet mir regelmäßig meine Arbeitsleistung und kümmert sich verlässlich um das Abführen der Steuern und die Bezahlung der Beiträge zu den diversen Sozialversicherungen. Wenn das Management clever ist, dann hat es eine klare Vision für das Unternehmen und wird entsprechend die Weichen so stellen, dass die Mitarbeiter Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die sich am Markt erfolgreich anbieten und verkaufen lassen. Der damit erwirtschaftete positive Ertrag wird von den Eigentümern des Unternehmens überwiegend reinvestiert und sichert damit langfristig das weitere Wachstum des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze.

Viele Arbeitnehmer machen sich über die historische Entwicklung eines Unternehmens kaum Gedanken und denken beim Betreten eines Firmengebäudes immer, das alles sei einfach seit Menschengedenken existent, ähnlich wie die Alpen und die Nordsee. Das ist aber falsch. Bei jedem Unternehmen standen am Anfang des Weges lediglich ein paar Personen mit einer Geschäftsidee. Es ist das Resultat harter Arbeit weniger Personen, die irgendwann bei null mit dieser Geschäftsidee angefangen haben und das Unternehmen dann sukzessive aufbauten. Dabei wurden die Arbeitsplätze und die Unternehmens-Infrastruktur geschaffen.

Welche Eigenschaften und welche Leistungsbeschreibung offenbart der Blick auf das Unternehmen? Dazu greife ich einzelne Schlüsselwörter und Satzelemente heraus:

Organisatorischer Rahmen; Arbeitsplatz; Führungskraft weist Arbeitsaufgaben zu; Regeln; entlastet von Haftung; Vergütung; Steuern; Vision; Weichen stellen; Investitionen; Wachstum und Arbeitsplätze sichern.

Anstelle von „organisatorischer Rahmen“ ließe sich auch Organisation sagen. Ein Unternehmen ist eine Organisationsform. Diese Organisation muss von Menschen organisiert werden. Die Menschen dahinter, die das organisieren und managen, müssen zusätzlich führen, anweisen, Regeln aufstellen, permanent etwas entscheiden, Visionen entwickeln, investieren und auch Kapital riskieren. Dabei müssen diese Menschen immer für die gesamte Organisation, die Mitarbeiter und die Prozesse die Verantwortung übernehmen. Sie sollten sich darüber im Klaren sein: Nach der notariellen Gründung Ihres Unternehmens sind **Sie** für all das zuständig!

Je gereifter Ihre Persönlichkeit und je mehr Wissen und Erfahrung Sie aus Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn bereits mitbringen, desto besser ist es für den Einstieg in die Selbstständigkeit. Aber bis Sie alles Erforderliche gut kennen und wissen und Ihre Persönlichkeit entsprechend geformt ist, sind Sie vielleicht zu alt, um ein Unternehmen zu gründen (s. Kap. 3). Dieses Dilemma verlangt nach Mut und Risikobereitschaft, schließlich gilt trotz Fortbildung und zunehmender Erfahrung ein Leben lang „nobody is perfect“. Wenn Sie in einem Team gründen, dann sind Ihre Defizite möglicherweise verschmerzbar. Was Sie nicht können und noch nicht wissen, kann vielleicht oder weiß vielleicht der Partner im Gründerteam. Gründer versuchen oft die charakterlichen und fachlichen Defizite des anderen wechselseitig zu kompensieren, was bis zu einem gewissen Grad durchaus funktionieren kann.

In Deutschland mangelt es jungen Gründern, vor allem wenn Sie ohne jegliche Berufserfahrung gründen, fast immer an Erfahrung im Bereich der Personalführung. In anderen

Ländern starten Gründer unter anderen Voraussetzungen: In Israel z. B. werden erste Führungsqualitäten während des obligatorischen Wehrdienstes vermittelt, zusätzlich bilden die jungen Leute beim Militär erste Netzwerke, auf die sie in ihrem späteren Berufsleben zurückgreifen können. Glücklicherweise lässt sich vieles im Bereich der Führung über die Jahre lernen, die Lernkurve verläuft aber relativ flach, Fehlentscheidungen und Rückschläge gehören in jungen Unternehmen beim Aufbau eines Mitarbeiterstabs zur Tagesordnung.

Ein Gründer sollte sich auf jeden Fall bewusst sein, dass mit Beginn seiner unternehmerischen Tätigkeit in vielen Bereichen Neues auf ihn zukommt und dass ihn Führungsthemen die nächsten Jahre kontinuierlich begleiten und fordern werden. Unabhängig vom Status-Quo der im Team vereinten Kenntnisse und Erfahrungen sollten Gründer fleißig und diszipliniert an sich arbeiten und versuchen sich die fehlenden Kompetenzen sukzessive beizubringen.

Wenn Ihre Geschäftsidee gut und der Markt reif für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ist, dann müssen Sie einfach ins kalte Wasser springen und loslegen. Der Markt definiert Ihren Zeitplan, das ist der normale Weg. Die meisten Unternehmer betrachten rückblickend die ersten Jahre nach der Gründung als eine „harte Schule“, weil das Beseitigen so mancher Defizite und das Aneignen neuer Kompetenzen äußerst kräftezehrend war. Für jeden Gründer ist es eine sehr intensive Zeit, in der viel gelernt wird, sowohl fachlich als auch auf der persönlichen Ebene.

2.1 Persönliche Eigenschaften

Viele träumen vom eigenen Startup, aber nur wenige bringen die notwendigen Fähigkeiten mit. Zum Gründen ist nicht jeder geboren und vor dem Sprung in die Selbstständigkeit sollte jeder kritisch beleuchten, ob er die nötigen Eigenschaften und Fähigkeiten für die erfolgreiche Übernahme der Herausforderung „Unternehmer“ mitbringt. Da das Gründen und das erfolgreiche Betreiben eines Unternehmens vielschichtige Herausforderungen sind, sind die dafür erforderlichen Eigenschaften auf Seiten der Verantwortlichen entsprechend umfangreich. Ausgehend von meiner eigenen unternehmerischen Erfahrung und unter Berücksichtigung des über viele Jahre erhaltenen Feedbacks von Unternehmer-Kollegen und Beratungskunden habe ich versucht eine Liste der wünschenswerten und erfolversprechenden Eigenschaften zusammenzustellen. Hierbei ergaben sich zwei Probleme: Die Liste war in der ersten Version zum einen zu lang, zum anderen tat ich mir schwer mit einer nachvollziehbaren Priorisierung, denn zahlreiche Punkte erscheinen mir für die Eignung zum Unternehmer ähnlich bedeutend. Nach sorgfältiger Abwägung habe ich mich entschlossen nachfolgend eine auf knapp über 50 Einträge verkürzte Liste mit Eigenschaftswörtern in alphabetischer Reihenfolge aufzuzählen, beginnend mit A wie „achtsam“ bis Z wie „zuverlässig“. Dabei erlaube ich mir einzelne Punkte zu kommentieren und über besondere Erfahrungen zu berichten. Trotz ausführlicher Auseinandersetzung mit dem Thema erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Andere Unternehmer

mögen in ihrer Karriere abweichende Erfahrungen gemacht haben und daher den einen oder anderen Punkt in meiner Liste vermissen.

Betrachten Sie die Liste als Ideengeber, um Ihre Ambitionen in Richtung Selbstständigkeit zu hinterfragen. Dass für einzelne Buchstaben des Alphabets wie „J“ keine Nennung erfolgt ist kein Druckfehler, sondern ich habe schlicht und einfach trotz intensivem Nachdenken nicht für jeden Buchstaben ein passendes Eigenschaftswort gefunden.

Als zukünftiger Unternehmer verfügen Sie idealerweise über eine Fülle von Eigenschaften. Als zukünftiger Unternehmer sind Sie:

A:

achtsam, anpackend, aufgeschlossen, ausdauernd, autark

Eine gewisse **Achtsamkeit** des verantwortlichen Unternehmers hilft, unnötige kleine Fehler zu vermeiden, die einem Startup in der Summe dann doch ernsthaft schaden können. „Try-and-Error“-Strategien sind grundsätzlich gut, dennoch kostet selbst jede noch so kleine Fehlentscheidung Geld. Vielen Startups bricht eine schwache Usability des Produktes das Genick. Anwender, die bereits die ersten Schritte mit einer App als schwierig empfinden, löschen diese sofort vom Smartphone. Viele Startups sind rechtlich nicht wasserdicht aufgestellt, übersehen für das Unternehmen relevante Regulierungen oder vergessen es, rechtzeitig ihr Intellectual Property (abgekürzt IP) durch Anmeldung von Marken und Patenten zu schützen. Unachtsamkeit ist in keiner Weise lässig oder irgendwie cool, sondern für junge Unternehmen oftmals tödlich.

Als Partner in einem Gründerteam treffen Sie Ihre unternehmerischen Entscheidungen **autark** und selbstbestimmt. Es ist vollkommen in Ordnung bei betrieblichen Entscheidungen von großer Tragweite die möglichen Auswirkungen auf das Privatleben mit zu berücksichtigen. Sie lassen sich aber nicht von Ehe- bzw. Lebenspartnern oder Familienangehörigen Ihre Marschroute diktieren.

B:

begeisterungsfähig, belastbar

Der US-amerikanische Marketingexperte und Autor Ryan Holiday sieht Unternehmer als „Menschen, die daran glauben, dass sie etwas schaffen können, wo vorher nichts war“ [1]. Als Gründer haben Sie eine gute Geschäftsidee und Sie brennen förmlich darauf, mit der unternehmerischen Umsetzung endlich loszulegen. Diese **Begeisterung** ist ansteckend und hilft Ihnen, ein starkes Team motivierter Mitarbeiter aufzubauen. Aber Achtung: Begeisterung darf nie „blind“ sein.

Eine hohe **Belastbarkeit** ist eine enorm wichtige Voraussetzung. Und zwar sowohl physisch als auch psychisch. Eine gewisse körperliche Fitness ist elementar für die erfolgreiche Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit, die oft mit langen Arbeitszeiten und wenig Freizeit verbunden ist. Spätestens nach dem Absolvieren Ihrer ersten Geschäftsreise nach Übersee werden Sie verstehen, was ich mit physischer Belastbarkeit meine. Ich musste im Laufe meiner Karriere häufig zu Besprechungen und Präsentationen in die USA. Dabei hatte ich oftmals 12 und mehr Stunden Anreise von Tür zu Tür zu bewältigen.

Nach Ankunft am US-Flughafen ging es direkt rein in den Mietwagen für weitere 50 bis 100 Meilen Autofahrt. Einchecken am Hotel, dann noch das übliche gut gemeinte, aber anstrengende Dinner mit Kunden und/oder Geschäftspartnern zum Tagesabschluss. Wer bei diesen Terminen gegen 23 Uhr Ortszeit endlich ins Bett kommt, hat Glück gehabt. In diesem Moment, auf der Bettkante sitzend, überlegt man besser nicht, welche Uhrzeit gerade in der Heimat ist. Am nächsten Tag dann trotz Jetlag bedingter Mega-Müdigkeit konzentriertes Präsentieren vor wildfremden Leuten usw. Wer auf internationaler Ebene mitspielen will, muss strapaziöse Geschäftsreisen konditionell durchhalten.

Aber auch vor Ort, bei Ihnen im Büro, kann Ihr körperliches Leistungsvermögen bedeutsam werden. Unabhängig davon, wie gut organisiert und strukturiert Sie auch arbeiten und wie viele Mitarbeiter Sie bereits beschäftigen, es wird sich nicht vermeiden lassen, dass Sie gewisse physische Belastungsspitzen zu bewältigen haben. Wenn es ernsthaft Probleme gibt und sämtliche Eskalationsstufen in der Hierarchie Ihres Unternehmens bereits abgearbeitet sind, dann werden Ihre Mitarbeiter ganz zum Schluss bei Ihnen im Büro stehen und Sie achselzuckend um Hilfe bitten. Da Sie die Verantwortung tragen und es letztendlich um Ihr Geld geht, werden Sie also die Ärmel hochkrempeln müssen und das Problem, wie und wie lange auch immer, lösen müssen. Wenn Sie ein Unternehmen gründen, werden Sie am Ende des Tages immer der Verantwortliche sein. Für diese Situation müssen Sie gewappnet sein. Sie benötigen dann das volle Repertoire an Disziplin und Konzentrationsfähigkeit und neben einer hohen Frustrationstoleranz auch eine große physische Belastungsfähigkeit.

Ich kann mich an eine schwierige Fehlersuche in meinem Softwareprodukt erinnern, die mir über einen Zeitraum von fast drei Wochen durchgängig zwölf und mehr Stunden tägliche Arbeitszeit beschert hat. Einmal in dieser Zeit habe ich sogar erst nachts nach 03:00 Uhr die Rechner heruntergefahren. Angenehm an dieser sehr speziellen Debugging-Session waren nur die leeren Straßen zu später Stunde auf der Heimfahrt. Neben der intellektuellen Herausforderung unter Zeit- und Kundendruck stehend die Fehlerursache zu identifizieren, waren die langen Arbeitstage körperlich enorm anstrengend.

So etwas sollten Sie als Unternehmer durchhalten können. Wenn Sie nach acht Stunden Arbeit ausnahmslos zurück müssen auf Ihr heimatliches Sofa, dann fehlt Ihnen möglicherweise die erforderliche Leistungsfähigkeit, auch in Ausnahmesituationen Ihr Unternehmen erfolgreich zu führen.

Als Unternehmer führen Sie ein besonderes Leben. Neben körperlicher Fitness und umfangreichen intellektuellen Fähigkeiten benötigen Sie auch ein besonderes psychisches Rüstzeug, um in Ihrer neuen Rolle klarzukommen. Menschen sind soziale Wesen, jeder möchte zu einer Gruppe dazugehören. Sollten Sie aktuell, d. h. vor Ihrer Gründung in einem Angestelltenverhältnis sein, dann werden Sie in Kürze die Gruppe der Kollegen zusammen mit Ihrem gewohnten Arbeitsumfeld im Zuge Ihrer Kündigung verlassen müssen. Dieser Vorgang wird für Sie, unabhängig von Ihrer Begeisterung für das neue, nun folgende Projekt, einen Einschnitt darstellen und nicht jeder Gründer verdaut diesen Schnitt anstandslos. Sie begeben sich aus einem geschützten Unterstand dominiert von Sicherheit und Routine hinaus in eine für Sie noch weitgehend unbekannte Kampfzone, in der Freiheit und Verantwortung zukünftig die Hauptrollen spielen.

Das Ausscheiden aus der Gruppe der Arbeitskollegen bleibt aber nicht die einzige einschneidende soziale Veränderung für Sie. Wer sich selbstständig macht, scheidet insbesondere in den Sozialstaaten Westeuropas auch mehr oder weniger aus der Gesellschaft aus.

Exkurs: Arbeitnehmergesellschaft

Vor Ihrem Schritt in die Selbstständigkeit sollten Sie sich klarmachen: Deutschland ist eine Arbeitnehmergesellschaft. Als zukünftiger Unternehmer und Arbeitgeber gehören Sie zu einer wenig geschützten und kaum geschätzten gesellschaftlichen Minderheit. Während Dutzende andere Minderheiten von einer Vielzahl von Vereinen, Verbänden, NGOs und diversen politischen Parteien umfangreich gepampert werden, erfahren Sie als Vertreter einer in Deutschland tendenziell aussterbenden Spezies gerade noch eine gewisse Duldung für Ihr Tun. So finden die Anliegen der Unternehmer in der Öffentlichkeit nur selten Berücksichtigung und die unternehmerischen Freiheiten werden seit 20 Jahren durch immer neue Regulierungen permanent weiter beschränkt.

Mit dieser sozialen Isolation müssen Sie umgehen können. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie in den ersten Jahren meiner Selbstständigkeit mein Freundes- und Bekanntenkreis einem drastischen Wandel unterzogen war. Meine Interessen und mein Verantwortungsbewusstsein änderten sich nach meiner ersten Gründung dermaßen rapide, dass mit einigen meiner damaligen Freunde die Wellenlänge nicht mehr stimmte. Dieser leider unvermeidbare Ablöseprozess war phasenweise schwierig und belastend, man muss das aber wegstecken und sich stets bewusst sein, dass auf jeden Abschied auch die Chance auf einen Neuanfang folgt. Als Unternehmer passt man zu anderen Menschen mit ähnlichen Ansichten und Werten einfach besser. Glücklicherweise lassen sich im Umfeld der neuen Tätigkeit auch neue Kontakte finden. So habe ich mich damals aus einer Freizeit-Fußballmannschaft verabschiedet und bin dann mit dem Steuerberater meines Unternehmens regelmäßig zum Squashspielen gegangen.

► **Tipp: Nach oben orientieren.** Jeder ehrgeizige Sportler strebt danach mit den Top-Stars der Szene trainieren zu dürfen. Auch im Geschäftsleben lohnt es sich von den Besseren, von den Erfolgreicheren zu lernen. Der Software-Architekt und Autor Chad Fowler positioniert sich in die gleiche Richtung und empfiehlt, sich „an kluge, wohl-vernetzte Leute zu halten, von denen Sie etwas lernen können [...]“ [2]. Oftmals können Ihnen diese Leute auch noch dabei behilflich sein, Abnehmer für Ihre Produkte und Dienstleistungen zu finden. Suchen Sie sich Menschen, die Sie ganz praktisch oder zumindest mental unterstützen und Ihnen aufrichtig Erfolg wünschen. Wer sich nur mit Losern trifft, wird sich persönlich nicht weiterentwickeln. Sortieren Sie insbesondere die Neider schnellstmöglich aus Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis aus.

Sie sollten auf einen möglichen und zeitweise belastenden Wandel vorbereitet sein. Wenn Sie eine gefestigte Persönlichkeit sind und über ein hohes Maß an psychischer Stabilität verfügen, dann sollte Ihnen dieser Umbruch keine Probleme machen. Wenn Ihr persönlicher Rucksack hingegen voll ist mit schweren Steinen aus Ihrem Privatleben, dann wird es schwierig.

Eine solide mentale Stärke werden Sie als Unternehmer auch benötigen, um Krisen zu meistern und bittere Rückschläge aushalten zu können. Nur selten gelingt es einem neu gegründeten Unternehmen mit seinem ersten Produkt direkt den Markt zu erobern. Durch die erforderlichen Anpassungen am Produkt und Änderungen an der Geschäftsstrategie verzögert sich oftmals das Erreichen der ursprünglich definierten Meilensteine. Mit einer frisch gegründeten Firma bewegen Sie sich daher permanent am Rande des Abgrunds und so ziemlich jedes Startup kommt mehr als einmal in existenzielle Schwierigkeiten. Mit dieser Existenzangst und dem daraus resultierenden Druck müssen Sie umgehen können. Als Unternehmer brauchen Sie ein dickes Fell.

C:

charakterstark, charismatisch

Als Unternehmer verfügen Sie idealerweise über eine besondere (**charismatische**) Ausstrahlung, Sie sollten einigermaßen selbstsicher auftreten und sich sprachlich treffend ausdrücken können. Für andere sind Sie durch Ihr Auftreten und Handeln ein Vorbild.

D:

diskussionsfreudig, diszipliniert, durchsetzungsstark, dynamisch

Das Führen eines Unternehmens erfordert ein hohes Maß an **Disziplin**. Der in der IT-Branche bekannte Projektmanagement-Experte und Berater Tom DeMarco warnt: „Es gibt unendlich viele Möglichkeiten einen Tag zu vertun ... aber keine einzige, ihn zurückzubekommen“ [3]. Wenn Sie zehnmal pro Stunde Ihren Facebook-Account checken und/oder den WhatsApp Status all Ihrer Freunde überprüfen, dann werden Sie mit der Erledigung Ihrer Arbeiten nicht vorwärtskommen. Der größte Feind der produktiven Arbeit ist die Ablenkung. Neben Disziplin und der Fähigkeit zur Konzentration halte ich auch eine hohe Resistenz gegenüber kurzfristigen Verlockungen für wichtig. Sollte Ihr unternehmerisches Engagement ausnahmsweise Ihren persönlichen Arbeitseinsatz bis nach 21:00 Uhr erforderlich machen, dann müssen Sie es im Hochsommer Mitte Juli aushalten, dass Ihre Freunde um 17:00 Uhr ohne Ihre Beteiligung in den Biergarten oder zum Radfahren gehen. Insbesondere Feiertage wie der 1. Mai sind für einen Selbstständigen eine hervorragende Gelegenheit, ungestört zu arbeiten oder in Ruhe zu lernen. Ihr privates Umfeld wird Ihren engagierten Arbeitseinsatz allerdings nicht immer wohlwollend kommentieren. Es kann Ihnen passieren, dass Sie sich plötzlich Kritik und gewissen Gruppenzwängen ausgesetzt sehen. Das müssen Sie ertragen können. Sie verfolgen mit Ihrer Unternehmensgründung ein langfristiges und absolut lohnendes Ziel, dem Sie kurzfristige Zerstreuungen opfern müssen.

E:

effektiv, ehrgeizig, entscheidungsstark, entschlossen, erfolgsorientiert, ergebnisorientiert

Hocheffektive Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie proaktiv sind. Statt das Leben mehr oder weniger teilnahmslos an sich vorüberziehen zu lassen, nehmen sie ihr Schicksal aktiv in die Hand. Als Unternehmer handeln Sie regelmäßig proaktiv.

Als Unternehmer müssen Sie permanent **Entscheidungen** treffen. Investitions-Entscheidungen, Personal-Entscheidungen, strategische Entscheidungen. Wenn Sie im Alltag schon mit Entscheidungen geringer Tragweite Schwierigkeiten haben, sind Sie für die Selbstständigkeit ungeeignet.

F:

flexibel, fokussiert, freundlich, führungsstark, furchtlos

Insbesondere im Technologie-Business müssen Sie immer **flexibel** bleiben. Erfolgreiche Unternehmer sind bereit, einen eingeschlagenen Weg auch wieder zu verlassen, wenn keine Perspektive mehr erkennbar ist.

Sollten Sie regelmäßig zu cholerischen Anfällen neigen, dann werden Sie es als Führungskraft nicht allzu weit bringen. Die Intelligenzen in Ihrem Team werden sich nach Alternativen umsehen und das Unternehmen sukzessive bei der nächstbesten Gelegenheit verlassen. Die Generation „Z“ lässt sich einen ruppigen Führungsstil sowieso keine drei Tage mehr bieten. Eine **freundliche** Grundhaltung auf Seiten der Führungskräfte ist ein absolutes Muss.

G:

gebildet, geradlinig, gerechtigkeitsliebend, gewissenhaft, großzügig, gründlich

Neben umfangreichen Fachkenntnissen ist auch eine gute **Allgemeinbildung** für einen Unternehmer sehr hilfreich. Leider zeigen insbesondere die Softwareentwickler in diesem Bereich oftmals Defizite. Ich bin immer wieder erstaunt, wie schlecht viele Entwickler allgemeinpolitisch informiert sind, wie wenig Ahnung und Interesse sie auch in Bezug auf Wirtschaftsthemen haben. Das bestätigt leider ein weitverbreitetes Vorurteil: Programmierer sind eher introvertierte Typen, die am liebsten ohne großen Außenkontakt an einem ruhigen Platz im Büro oder Labor vor sich hin implementieren. Insbesondere das Interesse an Politik nimmt, wie allgemein bekannt, seit Jahren kontinuierlich bei den jungen Leuten quer durch alle Bevölkerungsschichten ab. Dennoch würde ich die entsprechenden Prozentzahlen bei Softwareentwicklern höher ansetzen als bei anderen akademisch vorgebildeten Berufsgruppen.

Als Paradebeispiel habe ich einen Entwickler aus meinem ehemaligen Team in Erinnerung, der in seiner Privatwohnung weder über Fernseher noch Computer verfügte. Einen Großteil seiner Freizeit verbrachte er mit „Harry Potter“ lesen. Immerhin las er die englische Originalfassung, was ihm Pluspunkte im Bereich der Englischkenntnisse brachte. Ein freundlicher, ehrlicher und intelligenter Typ, aber aufgrund seiner selbst gewählten Isolation völlig weltfremd und als Führungskraft daher vollkommen ungeeignet. Verblüffender Weise sah er das anders, was aber durchaus nachvollziehbar war und ihm noch nicht einmal übel genommen werden konnte. Woher soll jemand, der dermaßen isoliert von der Außenwelt lebt, eine realistische Selbsteinschätzung erlangen? Wenn Sie sich in diese Typklasse ebenfalls einordnen würden, dann halte ich Ihre Chancen als Führungskraft und Unternehmer zu bestehen eher für schlecht. Sie sollten als Unternehmer einigermaßen gut über Politik und das Tagesgeschehen informiert sein und sich kontinuierlich mit aktuellen Themen aus der Wirtschaft beschäftigen.

Der Managementtrainer David Freemantle verweist darauf, dass die Mitarbeiter eine gut informierte Führung schätzen und einen Chef haben möchten, der „Bescheid weiß“ [4]. Kenntnisse in wirtschaftlichen Fragestellungen und ein guter Umgang mit Geldbeträgen sind elementar, um als Unternehmer solide wirtschaften zu können und sich nicht von einem der vielen Dienstleister und Lieferanten kommerziell über den Tisch ziehen zu lassen.

Wenn Sie über eine umfassende Allgemeinbildung und gute Umgangsformen verfügen, dann können Sie sich auf unterschiedlichstem Parkett sicher bewegen und auf kulturelle Gegebenheiten besser einstellen. Sie sollten damit rechnen, mittelfristig im Ausland tätig zu sein, auch wenn Sie aktuell den Markt für Ihr zukünftiges Unternehmen primär in Ihrer Region sehen. Die Schwierigkeit beim Aufbau einer Geschäftsbeziehung ins Ausland liegt nicht nur darin, Ihre Software oder Ihr Produkt vor Fachpublikum in englischer Sprache begeistert zu präsentieren. Die eigentliche Feuertaufe kommt oft erst beim gemeinsamen Abendessen, wenn über Politik und Land und Leute gesprochen wird. Ich kann mich an manche Situation erinnern, in der ich im Rückblick das Gefühl hatte, der potenzielle Geschäftspartner wollte mich bewusst in ein politisches Minenfeld führen und mich einer Art Test unterziehen. Solide Politik- und Geschichtskenntnisse, gepaart mit angemessener Zurückhaltung, werden auch Ihnen helfen, derlei Klippen sicher zu umschiffen. Das Bemühen ein angenehmer, unterhaltsamer und interessanter Gesprächspartner beim gemeinsamen Dinner zu sein, kompensiert nachträglich so manchen unglücklichen Softwareabsturz im offiziellen Meeting zuvor.

Laut dem bekannten deutschen Management-Berater und Autor Reinhard Sprenger unterschätzen insbesondere „technisch ausgebildete Fachkräfte (wie zum Beispiel Ingenieure) [...] die Bedeutung ‚sozialer‘ Faktoren bei der Führungsarbeit“ [5]. Als zukünftige Führungskraft sollten Sie aber einen ausgeprägten Sinn für **Gerechtigkeit** haben. Die Mitarbeiter haben sehr sensible Antennen dafür, ob die Teammitglieder von der Führung gerecht behandelt und beurteilt werden. Ungerechtigkeiten empfinden viele Menschen als Stress. Wenn das Stress-Niveau im Betrieb überhandnimmt, suchen sich gerade auch die Leistungsträger andere, angenehmere Arbeitsplätze.

H:

hoch motiviert, höflich, humorvoll

Humor ist eine Charaktereigenschaft, die ich an anderen Menschen immer ganz besonders zu schätzen weiß. Bei allen Strapazen zukünftig sollte der Spaß auch in Ihrem Arbeitsalltag unter keinen Umständen zu kurz kommen. Wenn Sie über eine gesunde Portion Humor verfügen und auch über sich selbst lachen können, dann wird das Ihnen und Ihren Mitarbeitern die gemeinsame Arbeit sehr erleichtern. Versuchen Sie in Betriebsversammlungen und Team-Meetings immer auch ein paar amüsante Elemente oder Anekdoten mit einzubauen. Ich bin im Zusammenhang mit dem Thema Humor sehr dankbar dafür, seit vielen Jahren mit Engländern zusammenarbeiten zu dürfen. Meine beiden englischen Geschäftspartner, die ihr eigenes Verhalten als absolut landestypisch beschreiben, haben es absolut perfektioniert jedes, aber auch jedes Meeting nach förmlichem Beginn kurz in eine obligatorische Nonsens-Phase überzuführen und sich gegenseitig auf die

Schippe zu nehmen. In den ersten Jahren unserer Kooperation hat mich das zumindest überrascht, insbesondere im Beisein von Kunden auch durchaus irritiert. Mittlerweile erkenne ich die großartig entkrampfende und entspannende Wirkung dieses Verfahrens und spüre beim beginnenden Landeanflug auf London-Heathrow immer eine gewisse zusätzliche Vorfreude in mir aufsteigen. Meist haben wir schon kurz nach Verlassen des Flughafen-Areals beim Einbiegen auf die „M4“ unsere erste Lachphase hinter uns.

I:

ideenreich, individuell, innovativ, intelligent

Für einen Unternehmer ist es kein Nachteil, wenn Sie verglichen mit dem Mainstream der Bevölkerung nicht so ganz „normal“, sondern irgendwie **individuell** sind. Investoren schätzen Leute mit Persönlichkeit, die eine außergewöhnliche (Lebens-) Story zu erzählen haben. Dazu zählen besondere Hobbies und außergewöhnliche Leistungen in Schule, Ausbildung und/oder Studium. Viele Unternehmer ticken irgendwie speziell, manche gehen sogar locker als Exzentriker durch. Mit den meisten lassen sich interessante Gespräche führen.

K:

kommunikativ, kompetent, kompromissbereit, konfliktfähig, konstruktiv, kreativ, kundenorientiert

Ingenieure, Informatiker und Naturwissenschaftler sind häufig sehr auf die fachlichen Aspekte ihres beruflichen Tuns fokussiert. Zu sehr! Es hapert allzu oft an guten Kommunikationseigenschaften, an Selbstbewusstsein und an Allgemeinbildung in wirtschaftlichen und politischen Fragestellungen. Das Thema **Kommunikation** ist für ein Unternehmen und für den dahinterstehenden Unternehmer von ganz zentraler Bedeutung. Wenn Sie nicht reden können, dann werden Sie kaum Kunden davon überzeugen, Ihre Software oder Ihr Produkt zu kaufen. Es reicht nicht etwas Gutes implementiert zu haben, Sie müssen diesen Sachverhalt auch im Rahmen eines Gesprächs oder Vortrages anderen vermitteln können. „Im Geschäftsleben nicht erfolgreich kommunizieren zu können“, ist laut dem US-amerikanischen Autor und Kolumnisten Carmine Gallo „ein direkter Weg zum Misserfolg“ [6].

Programmierer sind leider oftmals ängstlich beim Reden. Ich habe schon oft an Besprechungen teilgenommen, in denen ich dem Redner gern ein Megafon gereicht hätte. Eine kräftige Stimme ist für eine Führungskraft durchaus sinnvoll. Sie sollten sich klar, situationsbedingt durchaus auch laut artikulieren können. Ohne gute Kommunikationseigenschaften werden Sie keine Mitarbeiter führen und motivieren können. Personalmanagement-Fähigkeiten wiederum sind nach den Worten des Projektmanagement-Experten Tom Mochal „unerlässlich für den Erfolg der Firma“ (s. Vorwort in [7]). Gute Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist auch die Voraussetzung dafür, dass sich der Vermögenswert Wissen durch Teilen mit anderen vermehren kann. Dieses Teilen erfolgt im offenen Austausch in der Kaffeeküche, in Meetings und durch Besuche zwischen den Teams und Abteilungen. Als Unternehmer sollten Sie diesen Austausch im Unternehmen durch Ihre Kommunikationseigenschaften aktiv vorleben.

Kommunikation dominiert häufig den ganzen Arbeitstag. Ich bin schon oft abends aus dem Büro nach Hause gekommen mit dem befremdlichen Gefühl, den Tag ausschließlich mit Kommunikation verbracht zu haben. Zuerst viele Stunden in Besprechungen mit Mitarbeitern, dann Dutzende von Telefonaten, die ich tagsüber mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern führen musste. Im Schnitt ein Taskwechsel alle 15 Minuten. Das sind dann die Tage, an denen man sich nach der „reinen“ Softwareentwicklung zurücksehnt und Programmieren als Entspannung betrachtet.

Professionelle Kommunikation lässt sich lernen, denn auch hier gilt „Übung macht den Meister“. Je öfters Sie sich schwierigen Gesprächssituationen stellen, desto routinierter werden Sie das mit den Jahren absolvieren. Das gilt auch für das Reden vor Publikum. Fangen Sie klein vor wenigen Zuhörern an und suchen Sie gezielt nach Herausforderungen, um sich kontinuierlich zu steigern (s. auch Abschn. 17.4). Wichtig ist nur, dass es Ihnen gefällt sich mit anderen Menschen auszutauschen, dass Sie gern mit anderen Menschen in direktem Kontakt sind. Sprenger führt hierzu richtigerweise an: „Als Führungskraft sollten Sie [...] vor allem Menschen mögen.“ Und weiter: „Ungeeignet sind Sie hingegen für diese Aufgabe, wenn Sie zu Kontaktvermeidung neigen [...] oder schlicht nicht in der Lage sind, freundlich zu sein“ [8]. Ganz besonders zum Tragen kommen gute Kommunikationseigenschaften auch in Konfliktsituationen. Konflikte gehören zum Unternehmensalltag und es gehört mit zu Ihrer Verantwortung als Führungskraft, Probleme im Team und unter den Mitarbeitern rechtzeitig zu erkennen und aus der Welt zu schaffen. Am besten, indem Sie sich mit den Beteiligten einzeln hintereinander oder gemeinsam an einen Tisch setzen und respektvoll und sachlich miteinander den Streitfall ausdiskutieren.

Gemäß der Devise „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ gehört zu guten Kommunikationseigenschaften einer Führungskraft auch zu erkennen, in welcher Situation es besser ist nichts zu sagen und die Angelegenheit mit sich selbst auszumachen. Als Unternehmer müssen Sie sogar häufig ganz gezielt verschwiegen sein. Sie können nicht einfach in die Kaffeeküche gehen, Ihrem Ärger Luft machen und im Beisein von Mitarbeitern lästern oder lamentieren. Viele Situationen und Vorfälle erfordern im Zuge einer professionellen Behandlung ganz explizit Stillschweigen. Unabhängig davon, wie aufgewühlt Sie gerade sind, müssen Sie manche Dinge mit sich allein ausmachen. Wenn Sie in einem Team gründen, dann stehen typischerweise die Geschäftspartner für eine Diskussion zur Verfügung, was die Sache erleichtern kann.

Wenn Sie häufig genervt sind von miserablen Produkten, schlechter Software oder drittklassigen Dienstleistungen und innerlich danach brennen, die Dinge besser zu machen, dann haben Sie möglicherweise wichtige Erfolgsfaktoren schon im Blut. Götz Werner, Gründer und Aufsichtsratsmitglied des Unternehmens dm-drogerie markt, sieht eine gewisse „**konstruktive** Unzufriedenheit“ als „die Voraussetzung für Unternehmertum“ [9]. Unternehmerpersönlichkeiten zeichnet eine permanente Unzufriedenheit mit den herrschenden Umständen aus. Wenn Sie jetzt im Moment spüren, dass viel mehr Potenzial in Ihnen steckt, als Sie aktuell an Ihrem Arbeitsplatz als Arbeitnehmer einbringen können, dann geht es Ihnen ähnlich wie mir im Jahre 1993, vor meinem Sprung in die Selbstständigkeit. Rückblickend war meine Unzufriedenheit damals eine gute Ausgangsbasis, die Dinge selbst anzupacken.

L:

leistungsbereit, leistungsorientiert, lernbereit

Als absolut zentral für eine erfolgreiche Unternehmensgründung betrachte ich auf Seiten der Gründer die Bereitschaft Neues zu **lernen** und sich permanent fortzubilden. Dabei habe ich nicht nur die erforderliche Qualifizierung für den Wechsel von der Compilerversion 17.1 auf 18.0 in der von Ihnen genutzten Entwicklungsumgebung im Blick. Sie werden in den ersten Jahren nach Ihrer Unternehmensgründung mit einer Vielzahl von völlig neuen Aufgabenstellungen konfrontiert werden, vor allem auch abseits vom Thema Entwicklung. Wenn Sie nicht grundsätzlich die Bereitschaft und Flexibilität haben, sich in kurzer Zeit autodidaktisch intensiv in neue Themen und Aufgabenfelder einzuarbeiten, dann werden Sie scheitern. Nichts ist so beständig wie der Wandel: Vor allem in der IT-Branche rollen die neuen Technologien phasenweise wie eine Dampfwalze über Sie hinweg und Sie werden ständig eine Last auf Ihren Schultern spüren, sich mit diesen neuen Technologien auseinandersetzen zu müssen. Wenn Sie nichts tun und neue Trends verschlafen, werden Sie mit Ihrem Startup innerhalb weniger Jahre wieder vom Markt verschwinden.

M:

mobil, motiviert, mutig

Als Gründer sind Sie im Besitz eines gültigen Führerscheins. Selbstständig zu sein erfordert hohe **Mobilität**. Insbesondere im B2B-Bereich sind Unternehmer viel auf der Straße, um Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner zu treffen. Ich kenne viele Unternehmer, die im Jahr 20.000 und mehr Kilometer im Einsatz für Ihren Betrieb auf der Straße verbringen. Für 20.000 Kilometer muss man bei einer auf deutschen Autobahnen gerade noch erreichbaren Durchschnittsgeschwindigkeit von 100 km/h 200 Stunden im Auto verbringen. 200 Stunden entsprechen aus Arbeitnehmersicht gerechnet (8h/Tag) 25 vollen Arbeitstagen. Sollten Sie eines Tages auf ein vergleichbares Kilometer-Pensum kommen, werden Sie verstehen, warum 200 und mehr PS unter der Haube in Verbindung mit einer Luftfederung besser sind als 80 PS mit Blattfedern.

Zum Unternehmertum gehört **Mut** dazu. Als Unternehmer erklären Sie sich bereit, sich dem Weltmarkt zu stellen. Und der Markt ist, das werden Sie recht schnell lernen, äußerst brutal und knallhart. Allein schon durch Ihre mutige Entscheidung eingetretene Pfade zu verlassen und als Unternehmer die Verantwortung für Ihre Zukunft in Ihre eigenen Hände zu legen, setzen Sie sich von mindestens 80 Prozent der Bevölkerung ab. Die meisten sind zu feige für jede Form der Veränderung und verharren daher Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte in langweiligen Angestelltenverhältnissen oder perspektivlosen Beziehungen. „Die meisten Menschen leben in den Ruinen ihrer Gewohnheiten“, wie der französische Schriftsteller Jean Cocteau zu sagen pflegte.

N:

nervenstark, neugierig

O:

offen, optimistisch, organisiert

Optimismus in Kombination mit einer außerordentlichen Portion an Selbstvertrauen ist eine der treibenden Kräfte des Kapitalismus. Geniale Unternehmer-Typen wie Jeff Bezos, Elon Musk oder Richard Branson verändern die Welt, weil sie auch in schwierigen Situationen nie den Optimismus verlieren, die scheinbar unmöglichen Dinge doch noch irgendwie möglich zu machen.

Erfolgreiche Unternehmen werden von Ihren Inhabern meistens sehr gut **organisiert**. Eine gute Organisation verfügt über ein umfangreiches Set an Prozessen, um u. a. wiederkehrende Aufgaben effizient und möglichst fehlerfrei abzuarbeiten und um die Personenbezogenheit der Organisation zu reduzieren. Wenn Sie privat bereits große Probleme haben, Ihre regelmäßigen Abläufe zu organisieren und wenn der Begriff „Chaos“ als Beschreibung des Ordnungszustandes Ihres Wohnumfeldes zutreffend ist, dann sind Sie wahrscheinlich nicht zur Führung eines Unternehmens geeignet. Wer gut organisiert ist wird meistens auch automatisch ordentlich.

P:

passioniert, perfektionistisch, positiv, pragmatisch, proaktiv, produktiv

Ich setze voraus, dass Sie eine gute Geschäftsidee haben und mit großer Leidenschaft darauf brennen, endlich unternehmerisch mit der Umsetzung loszulegen. Für große Leistungen braucht es ein fast obsessives Verhältnis zum eigenen Unternehmen, selbst wenn das phasenweise bei den Verantwortlichen an die Substanz geht. Unternehmer ohne **Passion** scheitern in der Regel.

Q:

Qualifiziert

Eine ausreichende Qualifikation der Gründer ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung (s. auch Abschn. 2.2).

R:

reflektierend, reisefreudig, respektvoll, risikobereit

S:

sachlich, schnell, selbstbewusst, selbstbeherrscht, sorgfältig, sprachbegabt

Wer in schwierigen Situationen schnell mal die Beherrschung verliert und emotional wird, sollte sich die Aufgabe Unternehmer besser nicht antun. Souveräne Führungskräfte bleiben auch unter Druck **sachlich** und überlegt.

Unternehmer müssen komplizierte Dinge möglichst **schnell** durchschauen können, weil Entscheidungen oftmals unter Zeitdruck getroffen werden müssen.

Unternehmertypen zeigen in aller Regel ein hohes Maß an **Selbstbewusstsein**. Unter den Autoren der Wirtschaftspresse herrscht weitgehend Einigung über die große Bedeu-

tung einer starken Führungspersönlichkeit. Freemantle betont: „Die Menschen lieben Chefs, die Persönlichkeit ausströmen, die kraftvoll und energiegeladen sind“ [10]. Der britische Wirtschaftspolitiker Evan Mervyn Davies wird zitiert, ein Geschäftsführer müsse eine positive Ausstrahlung haben, weil Mitarbeiter einfach nicht „von negativen Menschen geführt werden wollen“ [11]. Der US-Software-Fachmann und Autor J. Hank Rainwater sieht es „als Markenzeichen eines Leiters an, wenn er eine Vision für die Zukunft vermitteln kann, die andere motiviert“ [12]. Sie müssen in der Lage sein, vorne hinzustehen und all diese Rollen und Aufgaben gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern auszufüllen. Dabei sollten Sie die Fähigkeit besitzen, stets gute Laune und Optimismus zu verbreiten, unabhängig von Ihrer persönlichen Tagesverfassung und Ihrem möglichen Erschöpfungszustand. Sie sind zukünftig der Fels in der Brandung, der gegenüber allen Beteiligten Stabilität ausstrahlen muss.

Vor allem im Verhältnis zu jungen Angestellten und Berufseinsteigern halte ich das für einen wichtigen Punkt. Der Kampf um die „High Potentials“ ist groß und qualifizierte, leistungsbereite junge Leute haben heute eine große Auswahl an Jobangeboten. Die Neuen befinden sich nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung häufig in einer Art Orientierungsphase, was den beruflichen Fokus betrifft. Der Eintritt in das Berufsleben ist geprägt von einer Vielzahl von neuen Erfahrungen und Verantwortlichkeiten, aber auch Unsicherheiten. Mein Eindruck ist, dass der Aufbau des ersten eigenen Haushalts in einer Region fernab der Heimat für viele Berufseinsteiger eine mit Stress behaftete Lebenserfahrung ist. Diese Leute wollen in einem erfolgreichen Unternehmen mit einer starken Führung arbeiten, die Ihnen einerseits frühzeitig individuelle Entwicklungs-Perspektiven aufzeigt, andererseits Ihnen aber auch in einer Zeit des Umbruchs einen stabilen und verlässlichen Hafen bietet. Wenn Sie mangels Selbstbewusstseins mit sich selbst und der Welt am Hadern sind, werden Sie kaum eine positive Wirkung auf Ihre Mitarbeiter erzielen.

Heutzutage ist eine einigermaßen gute Beherrschung der **Sprache** Englisch absolutes Muss in allen technologieorientierten Branchen. Jede Führungskraft sollte einigermaßen in der Lage sein, sowohl schriftlich als auch mündlich auf Englisch kommunizieren zu können. Ich bin immer wieder äußerst peinlich berührt, wenn ich im Fernsehen mit ansehen muss, wie höchste politische Repräsentanten unseres Staates bei medial wichtigen Auftritten im Ausland, wie z. B. in New York vor der UN-Vollversammlung, nicht in der Lage sind, eine in englischer Sprache vorformulierte Rede vom Blatt bzw. Tele-Prompter abzulesen. Mit derartigen Fertigkeiten sind einem bereits seit 25 Jahren alle Führungspositionen ab Ebene Teamleiter in der freien Wirtschaft verwehrt. In unserem politischen Betrieb reicht das verblüffender Weise bis in allerhöchste Staatsämter.

Von den Basistechnologien der Digitalisierung kommt keine einzige aus Deutschland. Wenn überhaupt, dann gibt es zu Hardware und Softwareprodukten eine englische Dokumentation als PDF zum Download. Wer den Markt der Fachbücher und der Computerliteratur betrachtet, dem wird offensichtlich: Für die internationalen Verlage lohnt sich häufig eine eigens abgeleitete deutsche Ausgabe aus kommerziellen Gründen nicht. Daher drucken und veröffentlichen die Verlage bevorzugt in der Weltsprache Englisch. Falls eine deutsche Ausgabe angeboten wird, dann meistens erst deutlich später nach

Veröffentlichung der englischen Ausgabe. Der interessierte Leser hat einen zeitlichen Vorsprung, wenn er die englische Originalausgabe liest.

Obwohl Englisch mein drittes Prüfungsfach im Abitur war, habe ich mein Schulenglisch als absolut unzureichend gesehen für die Aufgaben im Rahmen meiner Tätigkeit als mittelständischer Unternehmer. Im Studium konnte ich leider meine Sprachkenntnisse nur unwesentlich verbessern. Dies ist heute an den Hochschulen besser und Vorlesungen in englischer Sprache gehören normalerweise zum Lehrbetrieb. Idealerweise verbringt man heute schon die Schulzeit in einer komplett bilingual ausgerichteten Bildungs-Einrichtung.

Um wenigstens einigermaßen sattelfest zu werden, habe ich in den ersten zehn Jahren meiner unternehmerischen Tätigkeit immer wieder Englisch-Unterricht genommen. Vergessen Sie Volkshochschule und Gruppenunterricht: In Anbetracht der wenigen Zeit, die Ihnen für die Fortbildung zur Verfügung steht, kommen Sie um einen zielgerichteten Einzelunterricht nach Dienstschluss nicht herum. Ich kann mich heute noch genau daran erinnern, wie ich die ersten Präsentationen, die ich in den USA halten durfte, jeweils am Tag vor dem Abflug mit meiner Englischlehrerin zwei Unterrichtsstunden lang wie ein Manöver durchgespielt habe. Der Englischunterricht war über viele Jahre eine zusätzliche Belastung, aber mittlerweile kann ich sprachlich einigermaßen gut mithalten. Die regelmäßige praktische Anwendung meiner Sprachkenntnisse im Aufsichtsrat eines englischen Unternehmens gibt mir wichtiges Feedback.

Je früher Sie Sprachunterricht nehmen, desto besser. Wenn Sie Defizite spüren in Bezug auf Ihre englischen Sprachkenntnisse, dann beginnen Sie frühestmöglich daran zu arbeiten. Gutes Englisch betrachte ich als ausreichend, um den üblichen Anforderungen in der IT-Branche gewachsen zu sein. Weitere Fremdsprachen benötigen Sie nicht, lenken Sie Ihre Arbeitskraft besser in andere Aufgabengebiete.¹

T:

talentiert, teamfähig, tolerant

U:

unermüdlich, unerschütterlich

Als Unternehmer lassen Sie sich auch von Rückschlägen nicht **erschüttern**. Sie können mit Unsicherheit umgehen und Ihr starker Siegeswille lässt Sie trotz Frustration nicht gleich bei der ersten Gelegenheit aufgeben. Wenn alle Wände einzustürzen scheinen, dann treten Sie einen Schritt zurück, um einige Zeit später mehrere Schritte nach vorne machen zu können.

V:

verantwortungsbewusst, verbindlich, verständnisvoll, vertrauenswürdig, vielseitig, visionär, vorausschauend

¹ Oder lernen Sie weitere Programmiersprachen.

Vom bekannten US-amerikanischen Großinvestor Warren Buffet stammt der Leitsatz: „Mit unseriösen Leuten kann man keine seriösen Geschäfte machen.“ Als Unternehmer versuchen Sie tagtäglich nach bestem Wissen und Gewissen einen guten Job zu machen. Sie halten sich an getroffene Abmachungen und Sie versuchen in Konfliktsituationen für alle Beteiligten einen fairen Interessensausgleich herbei zu führen. Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner können Ihnen **vertrauen**. Wenn Sie zu oft das Ihnen entgegengebrachte Vertrauen enttäuschen, spricht sich das herum. Irgendeines Tages hat dann niemand mehr Interesse mit Ihnen bzw. für Sie zu arbeiten.

W:

wachsam, weltoffen, wertschätzend, willensstark, wissbegierig

Als Unternehmer verfügen Sie über ein Gefühl für die Gunst der Stunde. US-Ökonomen sehen in dieser „Alertness for profit opportunities“ eine Grundeigenschaft erfolgreicher Entrepreneure. Sie gehen daher mit offenen Augen **wachsam** durch die Welt und sind allzeit bereit für neue (Geschäfts-) Ideen. Dabei blicken Sie immer über den Tellerrand, Sie holen sich auch Anregungen aus anderen Branchen und von anderen Märkten.

Z:

zielstrebig, zupackend, zuverlässig

Als Unternehmer wissen Sie genau, wann eine ausschweifende Diskussion beendet werden muss und ab wann es gilt zu handeln. Die besten Ideen versanden nutzlos, wenn nicht einer die Verantwortung übernimmt, **zupackt** und loslegt.

Risikofaktoren

Grundsätzlich kann es jeder schaffen. Wenn es Ihnen gelingt auf der Werkbank in Ihrem Hobbykeller zwischen Tischtennisplatte, Weinregal und Getränkeboxen mit 20.000 Euro Materialeinsatz eine Kernfusion stabil und ohne gesundheitsgefährdende Strahlungsemissionen zum Laufen zu bringen, dann sollten Sie schnellstmöglich ein Unternehmen gründen, um aus Ihrer Erfindung ein Vermögen zu machen. In dieser Situation ist es vollkommen unerheblich, ob Sie charismatisch, humorvoll und gerechtigkeitsliebend sind. An Ihrer Stelle würde ich sofort die großen und renommierten Venture Capital Gesellschaften an der Westküste der USA abtelefonieren,² eine davon mit 49 Prozent ins Boot nehmen und Ihre neuen Geschäftspartner dann den ganzen Rest organisieren lassen. Zumindest grob würde ich so vorgehen, denn der Teufel steckt auch hier im Detail. Aber ignorieren wir das ... Mit etwas Glück haben Sie nach acht Wochen schon den ersten großen Scheck auf Ihrem Schreibtisch liegen. Mit einer bahnbrechenden Erfindung oder Geschäftsidee können Sie locker zwei Dutzend Schwachstellen in Ihrer Persönlichkeit ausgleichen, es wird sich auch niemand für Ihre fachliche Qualifikation interessieren.

Wenn Sie sich allerdings, entsprechend der überwiegenden Mehrzahl der Startups weltweit, mit einer nicht bahnbrechenden, sondern lediglich innovativen, guten Idee dem inter-

²Hinweis: Dieser Vorgang erfordert allerdings solide englische Sprachkenntnisse.

nationalen Wettbewerb stellen, dann spielen Ihre persönlichen Eigenschaften und Ihre Qualifikation für die dann üblicherweise folgende Ochsentour erfahrungsgemäß durchaus eine Rolle. In diesem Absatz wurde unter A-Z diskutiert, welche Eigenschaften auf Seiten der Person des Unternehmers sich positiv auf die Erfolgsaussichten auswirken. Nachfolgend möchte ich ein paar Punkte ansprechen, die aus meiner Sicht Erfolg mit hoher Wahrscheinlichkeit verhindern.

1. Als erstes möchte ich Ihnen von einer Unternehmensgründung abraten, wenn Sie in irgendeiner Form chronisch krank sind, wenn Sie sich regelmäßig einer Behandlung unterziehen müssen oder wenn Sie sich regelmäßig durch Arztbesuche und Medikamenteneinnahme psychisch belastet sehen. Die Anforderungen an einen Unternehmer bzgl. seiner Fitness und Kondition sind hoch. Ich kenne einige Unternehmer, die nach Jahren des Erfolgs aus gesundheitlichen Gründen aufgeben bzw. ihr Unternehmen verkaufen mussten, weil sie die hohe Schlagzahl nicht mehr ausgehalten haben. Wenn Sie schon zum Gründungszeitpunkt in Ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind, haben Sie kaum eine Chance. Der Markt nimmt keine Rücksicht auf gesundheitliche Schwächen seiner Teilnehmer. Versuchen Sie besser gesund zu leben und Ihr Leben zu genießen. Suchen Sie sich eine weniger belastende und vor allem sicherere Arbeitsstelle.
2. Gutmenschentum ist auch keine Basis für den Sprung in die Selbstständigkeit in technologieorientierten Bereichen. Es ist zwar ehrenhaft, wenn Sie mit Ihrem Engagement die Welt retten oder Vergleichbares bewirken wollen. Sie werden aber aller Voraussicht bereits nach kurzer Zeit brutal unter die Räder kommen, weil sich Anbieter aus anderen Ecken der Welt keinen Meter um Ihre moralischen Ansprüche scheren bzw. weil das, was aus Ihrer Sicht gut für die Menschen ist, von anderen Marktteilnehmern und auf anderen Märkten u. U. völlig anders beurteilt wird. Am Ende des Tages zählt bei jedem Produkt und bei jeder Dienstleistung nur der Kundennutzen in Relation zum Preis und zum Energie- bzw. Ressourcenverbrauch. Welches hehre Ziel Sie mit Ihrer Unternehmensgründung verfolgen, geht im Trommelfeuer der Wettbewerbs-Angebote schnell unter.
3. Abschließend möchte ich noch erwähnen, dass ein Wechsel auf die Unternehmer-Seite als unmittelbare (Flucht-) Reaktion auf andauernde Schwierigkeiten im Angestelltenverhältnis auch selten eine gute Idee ist. Basis für eine Unternehmensgründung sollte immer eine Produkt- bzw. Geschäftsidee sein. Selbstständigkeit darf kein Selbstzweck sein.

2.2 Fachliche Voraussetzungen

„Wissen ist Macht“ gilt ganz besonders in allen Technologie-Branchen. Je mehr aktuelles Fachwissen Sie als Gründer mitbringen, desto besser. Als Gründer eines Startups decken Sie idealerweise mehrere Funktionen parallel ab. Sie sind Geschäftsführer, Softwareentwickler,

IT-Administrator, Elektroniker, Industriemechaniker und Logistiker. Wenn Sie zusätzlich noch eine gewisse Begabung im Formulieren und in der Bildbearbeitung mitbringen, übernehmen Sie zusätzlich noch die Position des Marketing-Chefs.

Jetzt stellt sich die Frage mit welcher Ausbildung Sie auf all diese Anforderungen am besten vorbereitet sind? Es ist unter den einschlägigen Hightech- und Digitalisierungs-Experten vollkommen unstrittig, dass Sie eine möglichst fundierte Ausbildung mitbringen sollten, um den typischen Herausforderungen in der Führung eines technologieorientierten Unternehmens gewachsen zu sein. Die US-amerikanischen Wissenschaftler Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee sehen „eine ausgezeichnete Ausbildung“ als den besten Weg, „um nicht abgehängt zu werden, wenn die Technologie vorprescht“ [13]. Der bekannte US-Investor, Blogger und Autor Ben Horowitz hält fachspezifisch ausgebildete Gründer am besten geeignet, um technologieorientierte Firmen zu leiten (vgl. [14]). Sprenger bekennt ganz klar, dass in der digitalen Wirtschaft Erfolge meist „mit Digital-Kompetenz in der Chefetage verbunden“ sind [15]. Nach Sprenger's Meinung sind „die Top-Jobs [...] mit Informatikern besetzt.“ Auch aus meiner Sicht ist ein einschlägiger Hochschulabschluss im Bereich der MINT-Fächer eine solide Grundlage für den Start in die Selbstständigkeit.

Fachspezifische Ausbildung

Eine Software oder ein im Wesentlichen auf einer Software basierendes Produkt erfolgreich zu vermarkten bedeutet immer Spezialisierung. Ausschließlich gut Programmieren zu können reicht nicht. Die Kenntnisse über ein Spezialgebiet, über eine technologische Nische oder nennen wir es „Fachdomäne“ sind entscheidend. Idealerweise kennen Sie auch noch die Domänen in der „Nachbarschaft“ und können daher deren Zusammenwirken beurteilen. So bringen Sie als Experte für Machine Learning z. B. im Idealfall noch Kenntnisse im Bereich der Messtechnik und Sensorik mit.

Die meisten Unternehmer bekommen ihre Geschäftsidee durch ihre Berufserfahrung in der Industrie. Vor diesem Hintergrund und auch aufgrund meiner eigenen Erfahrung kann ich Ihnen nur empfehlen schon im Studium zu versuchen so viel Praxiserfahrung wie möglich im Rahmen von (Industrie-) Praktika zu sammeln. Über Praktika sammeln Sie wertvolle Berufserfahrung noch vor Abschluss Ihrer Ausbildung.

Exkurs: Studium an Fachhochschulen

Ich bin im Laufe meiner beruflichen Karriere zu einem großen Anhänger der Fachhochschulen (heute „University of Applied Sciences“) geworden. Die Ausbildung ist kurz, längere Praxisphasen sind obligatorisch und die Absolventen kommen jung auf den Arbeitsmarkt. Es gibt auch heute noch zu viele Studiengänge an den Universitäten, die sich mit nur wenigen Wochen Praktikumserfahrung abschließen lassen. Es sollte die Verantwortlichen an den Universitäten hierzulande nachdenklich stimmen, dass sich in den USA und in Kanada die Hightech-Firmen um Absolventen z. B. der University of Waterloo (Ontario, Kanada) reißen, auch weil deren Ingenieur-Studenten sechs viermonatige Unternehmens-Praktika absolviert haben.

Ein ausgedehntes Praktikum kann für Ihre spätere berufliche Karriere äußerst hilfreich sein. Selbstverständlich sollte ein thematischer Zusammenhang zu Ihrer angestrebten unternehmerischen Tätigkeit bestehen. Ein halbjähriges Praktikum in einer Krokodil-

Aufzuchtstation im Senegal mag zwar einer ehrbaren Motivation unterliegen, bringt Sie aber bei der Entwicklung und Vermarktung einer Ride-Hailing-App für Smartwatches nicht unbedingt weiter.

Ganz hervorragend ist es natürlich, wenn Sie einen Teil Ihres Studiums im Ausland absolviert haben oder nach Ende Ihrer Ausbildung eine Zeit lang im Ausland arbeiteten. Idealerweise waren Sie in einer Region, die als potenzielles Absatzgebiet für Ihre zukünftigen Produkte und/oder Ihre Dienstleistungen in Frage kommt. Durch diesen Auslandsaufenthalt verfügen Sie über eine zusätzliche Marktkennntnis, die sowohl bei der Gestaltung des Produktes als auch bei der anschließenden Vermarktung in diesem Zielmarkt förderlich sein kann.

Es ist an dieser Stelle durchaus aufschlussreich, die hier formulierten Empfehlungen mit den tatsächlichen Daten aus der Startup-Szene abzugleichen. Der Deutsche Startup Monitor, eine gut gemachte, jährlich durchgeführte Analyse, initiiert und herausgegeben vom Bundesverband Deutsche Startups e.V., liefert zum Studium der Gründer einige interessante Informationen. Obwohl fast ein Drittel aller in der Studie befragten Startups in der Branche Informations- und Kommunikationstechnologie tätig sind, haben insgesamt betrachtet relativ wenig Gründer einen Bildungshintergrund in den MINT-Fächern. Bis einschließlich 2018 kamen Gründer in Deutschland hauptsächlich aus den Wirtschaftswissenschaften, 2019 liegen die MINT-Absolventen mit 43,1 Prozent erstmals seit langem knapp vorne (s. Abb. 2.1, [16]).

Diese Verteilung fällt im internationalen Vergleich aus dem üblichen Rahmen und erscheint daher im ersten Moment, auch in Anbetracht der (angeblich) allgegenwärtigen digitalen Transformation, überraschend. Bei genauerer Betrachtung lassen sich aber einige mögliche landesspezifische Ursachen entdecken. So dürfte ein wesentlicher Grund für die Gründungs-Zurückhaltung auf Seiten der MINT-Absolventen die aktuell sehr gute Lage am deutschen Arbeitsmarkt sein. Für qualifizierte Ingenieure und Naturwissenschaftler bieten sich zurzeit (Stand Herbst 2019) eine Vielzahl von attraktiven Karriereoptionen im Angestelltenverhältnis. Zusätzlich spielt die Frage, wie man Geld verdienen kann, insbesondere in den technisch orientierten Studiengängen an deutschen Universitäten schon immer bestenfalls eine Nebenrolle. Im Gegensatz dazu widmen sich einige Hochschulen im Fachbereich BWL traditionell und seit einigen Jahren sogar verstärkt dem Thema Entrepreneurship, was erste Erfolge zu zeigen scheint. Erwähnt werden sollte außerdem, dass in Deutschland einige der erfolgreichsten und populärsten Seriengründer nicht aus dem MINT-Bereich kommen. Wie an anderer Stelle bereits erwähnt ist es selten ein Nachteil, sich erfolgreiche Leute zum Vorbild zu nehmen.

Dennoch müssen die Daten doppelt kritisch hinterfragt werden. Aus den Zahlen lässt sich bei genauerer Betrachtung ein Paradoxon ableiten, das in der 2018er Ausgabe der Analyse lobenswerterweise von den Autoren auch offen thematisiert wurde:

Auf der einen Seite wird sehr häufig in der digitalen Welt gegründet, wozu logischerweise insbesondere Programmierressourcen benötigt werden. Auf der anderen Seite gehören aber tendenziell zu wenige Entwickler den Gründerteams an. Wie die Verfasser der Studie erkannt haben, stehen exakt diese Personalressourcen, die so dringend benötigten

Gründer: Studienabschluss im Bereich...

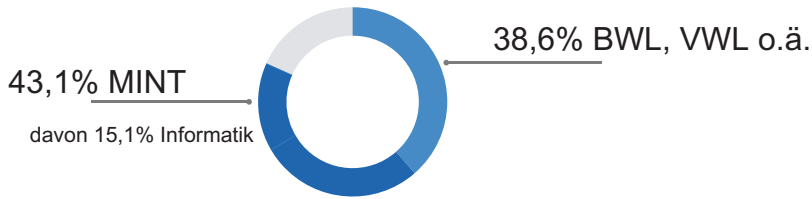


Abb. 2.1 Studienabschluss der Gründer: MINT erstmals vorne, Wirtschaftswissenschaften konstant stark; Daten © Deutscher Startup Monitor (DSM) 2019; eigene Darstellung

Softwareentwickler, kaum am Arbeitsmarkt zur Verfügung. Hieraus resultieren zwangsläufig die von den Startup-Unternehmern an anderer Stelle beklagten „Schwierigkeiten in der Mitarbeiterrekrutierung“. Die Verfasser befürchten daher völlig zurecht „langfristig strukturelle Probleme im deutschen Startup-Ökosystem“ [17].

Hochfliegende Produktideen und ambitionierte Businesspläne sind eben das eine, aber irgendjemand muss am Ende des Tages die „richtige“ Arbeit machen und die dafür erforderliche Software implementieren. „The world belongs to people who code“ schrieb im Juni 2015 Paul Ford als verantwortlicher Redakteur in einem absolut genialen Sonderheft des US-Wirtschaftsmagazins „Bloomberg Businessweek“ über das Thema Softwareentwicklung („The Code Issue“) [18]. Als Absolvent der Betriebswirtschaftslehre bringen Sie zweifelsohne wertvolle Kenntnisse für Gründung und Führung eines Unternehmens mit. Ob diese jedoch für die umfangreiche Herausforderung einer technologieorientierten Gründung ausreichend sind, ist fraglich. Ich kenne jedenfalls eine Vielzahl hochbegabter Softwareentwickler, denen es als Unternehmer über die Jahre erfolgreich gelungen ist, sich betriebswirtschaftlichen Fragestellungen anzunehmen. BWLer, die zu hochkarätigen Softwareentwicklern mutierten, sind dagegen doch eher selten. Das sollte zu denken geben.

Fachfremde Ausbildung

Mit einem Abschluss in Geisteswissenschaften, Gender Studies o. ä. werden Sie es in der Technologie-Branche deutlich schwieriger haben als Gründer mit einem MINT-Background. Das ist kein K.-o.-Kriterium für eine Unternehmensgründung im ITK-Umfeld, macht die Sache aber sicher nicht einfacher. Wichtig ist, dass Ihnen klar ist, dass sich aus der täglichen Nutzung des Internets noch keine Digital-Kompetenz ableiten lässt. Dennoch kann auch ein Quereinstieg gelingen. Einmal mehr ist der entscheidende Punkt Ihre Geschäftsidee. Der Schweizer Kolumnist und Bestseller-Autor Rolf Dobelli bringt es wie folgt auf den Punkt: „Hauptsache Sie sind in einer Sache weitaus überdurchschnittlich – und zwar am besten weltweit. [...] Eine einzige Meisterschaft wiegt tausend Schwächen auf“ [19].

Gründen ohne Programmierkenntnisse

Die Verfügbarkeit frei programmierbarer Mikroprozessoren hat spätestens mit Markteinführung der für jedermann erschwinglichen PC-Systeme in den 80er-Jahren zu einer wahren Explosion der am Markt erhältlichen Anwendungen geführt. Vieles, was früher noch

in Hardware „gegossen“ wurde, wird heute in Software implementiert. Software durchdringt alle Bereiche und ist allgegenwärtig. Das bekannte englische Zitat „Software is everywhere“ liefert Millionen Treffer bei Google. Unabhängig davon was Sie studiert haben und welche Ausbildung Sie gemacht haben: Eine technologieorientierte Gründung ohne eigene Programmierkenntnisse ist im Zeitalter der digitalen Transformation schwierig und überdurchschnittlich risikobehaftet, daher möchte ich Ihnen davon abraten. Dennoch ist auch ein solches Vorhaben grundsätzlich durchführbar. Als absolute Voraussetzung dafür sehe ich, dass Sie wenigstens die Logik hinter dem Programmieren verstehen. Wenn Sie zu diesem Thema allerdings überhaupt keinen Zugang haben, dann sollten Sie sich eine andere Branche suchen.³

Wenn Sie ohne eigene Programmierkenntnisse ein Technologieunternehmen gründen, dessen zukünftige Wertschöpfung auf der Entwicklung von Software beruht, dann sind Sie von Anfang an auf Arbeits- bzw. Entwicklungsleistungen von Angestellten angewiesen. Damit begeben Sie sich mit Ihrem unternehmerischen Engagement in eine große Abhängigkeit und haben von Beginn an beträchtliche Personalkosten. Aktuell ist der Arbeitsmarkt komplett leer gefegt, daher ist es äußerst fraglich, ob Sie als neues, bis dato völlig unbekanntes Startup überhaupt entsprechend qualifiziertes Personal bekommen. Auf den einschlägigen Jobportalen sind von Unternehmen aller Größenordnungen aktuell Tausende Stellenanzeigen für Softwareentwickler geschaltet.

Dennoch möchte ich erwähnen, dass es in meinem Bekanntenkreis zwei Unternehmer gibt, denen eine Gründung ohne Programmierkenntnisse erfolgreich gelungen ist. In beiden Fällen waren die Gründer Top-Experten für die Geschäftslogik auf Seiten der Kunden. Beide kannten jeweils in ihren Branchen im Detail, mit welcher Art von Problemen sich die Kunden herumärgern mussten und haben dann für diese Zielgruppe maßgeschneidert eine Softwarelösung entwickelt bzw. von Mitarbeitern entwickeln lassen. Allerdings erfolgten beide Gründungen schon vor einiger Zeit, als die Lage am Arbeitsmarkt noch entspannter war.

Ohne eigene Programmierkenntnisse wird die Führung der angestellten Softwareentwickler in Ihrem Unternehmen eine Herausforderung. Management beinhaltet immer eine Coaching-Funktion, daher bietet sich ein Vergleich mit dem Profisport an: Gute Trainer waren häufig selbst überdurchschnittlich gute Spieler bzw. Athleten und kennen daher die Sportart. Wenn Sie ohne Programmierkenntnisse die Leitung eines Entwicklerteams übernehmen, dann ist das eine riskante Konstellation. Die Mitarbeiter wollen sich einem Fachmann unterordnen. Insbesondere auch in Krisensituationen blicken die Mitarbeiter schnell hilfeschend in Richtung Chefbüro. Der britische Vorzeigeunternehmer und Multi-Milliardär Richard Branson rät Unternehmern dazu, dann immer „mit gutem Beispiel“ voranzugehen, „indem Sie erkennbar selbst als kreativer Problemlöser auftreten“ [20]. Ohne Fachkompetenz werden Sie diese Vorbildfunktion in Fachfragen allerdings nicht übernehmen können. Ohne Programmierkenntnisse können Sie in Besprechungen kaum

³ Ohne Fachkenntnisse könnte es besser sein z. B. in die Politik zu gehen. Dort kommt man ohne jegliche Ahnung von einer Materie locker bis in höchste Ministerämter.

beurteilen, worum es softwaretechnisch geht und Ihre Entwickler können Ihnen Märchen erzählen. Ich kenne aus meiner Beraterstätigkeit diverse Unternehmen, in denen die Softwareentwicklung mangels fachlicher Kontrolle von Seiten der Führung bzw. der Inhaber komplett aus dem Ruder gelaufen ist. Die Soll-/Ist-Abweichung ist meistens bereits so groß, dass man als Berater verzweifelt, während die Führungskräfte vor Ort das objektiv vorhandene Chaos noch immer nicht wahrhaben wollen.

Realistische Einordnung der eigenen Programmierkenntnisse

Als MINT-Absolvent mit aktuellem Fachwissen im Bereich Softwareentwicklung können Sie Entwickler führen und in Projektbesprechungen Klartext reden. Auch Ihre zukünftigen Kunden freuen sich im Gespräch, wenn Sie als Geschäftsführer fachlich Ahnung haben. Es ist immer besser, wenn der Inhaber eines Technologieunternehmens einen soliden technisch Hintergrund hat oder sogar Softwareentwickler ist. Kleine und mittlere Betriebe heben sich durch ihr fachlich qualifiziertes Führungspersonal meist positiv von den großen Unternehmen ab, bei denen schon auch einmal ein völlig Fachfremder von außen direkt auf eine leitende Managementposition gesetzt wird.

Überschätzen Sie aber nicht die Qualität Ihrer Ausbildung an der Hochschule. Auch in Bezug auf die Softwareentwicklung stellt das dort Gelernte nur die Basis dar. Vorteilhaft ist, wenn Programmieren ein Hobby für Sie darstellt und Sie sich schon über Jahre gern mit Softwareentwicklung auch in Ihrer Freizeit beschäftigt haben. Idealerweise haben Sie sich in dieser Zeit neben fundierten Kenntnissen über diverse Programmiersprachen und Entwicklertools auch bereits erste Kenntnisse im Bereich der Software-Architektur und der Entwurfsmuster angeeignet. Durch Ihr Engagement ist es Ihnen nachweislich gelungen, mehr zu können als der Durchschnitt der anderen Marktteilnehmer. Sollten Sie sogar deutlich mehr können und über einen wesentlich breiteren Erfahrungsschatz verfügen, dann ist das ein erstklassiger Startpunkt, um mit einem eigenen Unternehmen zu starten. „Mehr können“ ist dabei durchaus auf Ihr Gründerteam insgesamt anzuwenden. Die Kombination der individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen ist entscheidend. Der eine ist vielleicht fit in Hardware und PCB-Design, der andere schreibt seit Jahren super schnelle Software in C++. Vielleicht entwickeln Sie zusammen einen völlig neuen Sensor mit Programmierschnittstelle?

Wenn Sie in der Softwareentwicklung versiert sind und gute Kenntnisse in Ihrer Anwendungs-Nische haben, dann vereinigen Sie als positiven Nebeneffekt den Schutz Ihres geistigen Eigentums (Intellectual Property) in Ihrer Person. Das reduziert die Abhängigkeiten von den Mitarbeitern und gibt Ihnen das gute Gefühl, fachlich die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Rainwater empfiehlt in diesem Zusammenhang unbedingt am Ball zu bleiben: „Wenn Sie selbst ein Programmierer waren, bevor Sie zum Manager aufstiegen, sollten Sie auf jeden Fall weiterhin programmieren [...]“ [21]. Versuchen Sie daher sich so lange es geht einigermaßen den Expertenstatus zu bewahren. Rechnungswesen und Warenwirtschaft können auch andere übernehmen, beides ist nicht die Kernkompetenz Ihres Unternehmens. Bleiben Sie unbedingt längerfristig aktiv an Softwarethemen dran!

Promotion: Hilfreich oder hilflos?

Als ich im Rahmen einer Veranstaltung des Alumni-Vereins meines Studienganges mit Studenten ins Gespräch kam, wurde ich mehrfach auf meine Meinung zum Thema Promotion angesprochen. Daher möchte ich das unbedingt kommentieren.

Es heißt eine Doktorarbeit mache sich gut im Lebenslauf und helfe der Karriere. Voraussetzung hierfür ist, dass sich jemand an einer für Ihre Karriere wichtigen Schaltstelle für Ihren Lebenslauf interessiert. Wenn Sie eines Tages Ihr Angestelltenverhältnis kündigen und den Sprung in die Selbstständigkeit wagen, dann wird sich aller Voraussicht nach nie mehr jemand für Ihren Lebenslauf interessieren. Ich habe das letzte Mal meinen Lebenslauf im Jahre 1992 vorgelegt, ein Jahr vor dem Sprung in die Selbstständigkeit. Selbstverständlich kann es vereinzelt Situationen geben, in denen Sie auch als Unternehmer noch einen Lebenslauf vorlegen müssen. So könnten sich Investoren dafür interessieren oder die Gremien eines Verbandes, da Sie planen bei der nächsten Wahl zum Verbandspräsidenten zu kandidieren. Mit hoher Wahrscheinlichkeit können Sie Ihren Lebenslauf nach Gründung Ihres Unternehmens mit gutem Gewissen im Aktenvernichter schreddern. Eine Doktorarbeit zu schreiben, um den Lebenslauf aufzuwerten, macht folglich keinen Sinn.

Insgesamt bin ich dem Thema Promotion gegenüber recht skeptisch eingestellt und die diversen Plagiats-Affären der letzten Jahre auf politischer Ebene haben mein Vertrauen in den Wert und die Sinnhaftigkeit einer Promotion nicht gerade bestärkt. Das System gehört grundlegend reformiert und auf wenige Fachbereiche zurechtgestutzt. Außerdem gehört der Arbeitsaufwand zur Erlangung des Titels über die Fachbereiche hinweg einigermaßen angeglichen. Fragen Sie daher besser weder Ihren Zahnarzt noch Ihren Rechtsanwalt nach deren Doktorarbeit. Vielen davon sind Umfang, Inhalt und Nutzwert ihrer Ausarbeitungen rückblickend nur noch peinlich. Was zum Glück nicht zwangsläufig bedeutet, dass diese Leute heute einen schlechten Job machen. Aufgrund dieser Missstände im System nimmt die Bedeutung von Titeln seit Jahren ab.

Eine Promotion beinhaltet meistens das Risiko, dass Sie sich im Anschluss an Ihre sinnvolle Hochschulausbildung weitere Jahre nicht den Gegebenheiten des Marktes stellen. Sie bewegen sich als Doktorand an einem Hochschul-Institut weiterhin in einem von der Härte und den Widrigkeiten des freien Marktes geschützten (halb-) staatlichen Umfeld. Geschützt oder abgeschirmt bedeutet, dass der unmittelbare kommerzielle Druck häufig fehlt und die Schlagzahl niedriger ist, als in innovativen mittelständischen Unternehmen. Versuchen Sie einmal in der wärmeren Jahreshälfte Freitagnachmittag an einem Hochschul-Institut noch jemanden zu erreichen.

Etwas anders sieht das sicher aus, wenn Sie bereits in der Industrie angestellt sind und dann quasi nebenher, also parallel zu Ihrer „normalen“ Tätigkeit promovieren. Ich kenne allerdings kein mittelständisches Unternehmen mit 50 Mitarbeitern, das eine solche Promotionsstelle anbietet. Warum? Weil klar ist, dass der Doktorand in erheblichem Maße von seinen normalen Aufgaben freigestellt werden muss, um an seiner Promotion zu arbeiten. Ein Mittelständler wird sich diesen Luxus kaum leisten wollen. Wozu auch? Was bringt ihm der eine hoch spezialisierte Mitarbeiter mit Doktor-Titel, wenn der Rest der Mannschaft wegen der guten Auftragslage Überstunden leisten muss.

Insbesondere Großunternehmen mit über 2000 Mitarbeitern bieten qualifizierten und strebsamen akademisch vorgebildeten Mitarbeitern die Möglichkeit, in Kooperation mit Hochschul-Instituten „nebenbei“ zu promovieren. Vielfach gilt der „Dr.“ oder „Dr.-Ing.“ dort leider immer noch als Eintrittskarte für Führungspositionen spätestens ab der Ebene Abteilungsleiter aufwärts. Was an sich ein Widerspruch ist, weil der Nachweis über einen längeren Zeitraum konzentriert und zielorientiert wissenschaftlich arbeiten zu können, recht wenig darüber aussagt, wie Sie ein Team oder eine Abteilung von Mitarbeitern motivieren und führen können.

Für mich waren diese paradoxen Gepflogenheiten mit ein Grund, mich im Alter von 28 Jahren als profaner „Dipl.-Ing.“ aus meiner Anstellung in einer Entwicklungsabteilung bei einem Großunternehmen nach nicht einmal zwei Jahren zu verabschieden und den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen.

Wenn Sie aktuell daran denken, sich mittelfristig selbstständig zu machen und jetzt überlegen, ob Sie Ihre akademische Ausbildung vor Gründung eines Unternehmens noch mit einer Promotion krönen sollten, dann habe ich dazu eine klare Meinung: Es ist für den zukünftigen kommerziellen Erfolg Ihres Unternehmens mit hoher Wahrscheinlichkeit vollkommen irrelevant, ob Sie bei Gründung Ihres Software-Unternehmens eine erfolgreiche Promotion vorweisen können oder nicht. Schenken Sie sich diesen Aufwand, sparen Sie sich die Zeit und auch die dafür erforderlichen Nerven.

Auf einer Fachkonferenz, die ich kürzlich besuchte, kommentierte einer der Redner eine entsprechende Frage aus dem Publikum mit „besser ein MVP als einen Doktor“. „MVP“ steht für „Most Valuable Professional“ und lässt sich am besten mit „besonders wertvoller Fachexperte“ übersetzen. Dieser Titel wird von Microsoft verliehen an besonders engagierte Teilnehmer in den Newsgroups des Unternehmens. Google verleiht den Titel „GDE“, was für „Google Developers Expert“ steht, andere Unternehmen haben entsprechende Programme. Unabhängig davon, auf welche Plattform Sie sich spezialisieren: Aktuelles Fachwissen über die praktische Anwendung von Tools und Software-Technologien ist einer wissenschaftlich ausgerichteten und eher theoretischen Qualifikation ganz klar vorzuziehen.

Literatur

1. Holiday R (2014) Das Hindernis ist der Weg. Herder, Freiburg im Breisgau, S 69
2. Fowler C (2009) Der leidenschaftliche Programmierer. mitp, Heidelberg, S 271
3. DeMarco T (1998) Der Termin. Carl Hanser, München, S 82
4. Freemantle D (1996) 80 Tipps für tolle Chefs. moderne industrie, Landsberg am Lech, S 121
5. Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt am Main, S 98
6. Gallo C (2017) Talk like TED. Redline, München, S 22 f
7. Rainwater J (2003) Katzen hüten – Ein Leitfaden für Programmierer, die Programmierer leiten. mitp, Bonn, S 13
8. Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt am Main, S 94 f

9. Werner G (2014) Götz Werner (dm-Drogeriemarkt). In: Steinmeyer M, Schröck R (Hrsg) *Erfolge und ihr Geheimnis*. Plassen, Kulmbach, S 135
10. Freemantle D (1996) *80 Tipps für tolle Chefs*. moderne industrie, Landsberg am Lech, S 69
11. Rath T, Conchie B (2009) *Führungsstärke*. Redline, München, S 77
12. Rainwater J (2003) *Katzen hüten – Ein Leitfaden für Programmierer, die Programmierer leiten*. mitp, Bonn, S 197
13. Brynjolfsson E, McAfee A (2014) *The second machine age*. Börsenmedien, Kulmbach, S 239
14. Horowitz B (2014) *The hard thing about hard things*. HarperCollins, New York, S 268
15. Sprenger R (2018) *Radikal digital*. DVA, München, S 216
16. Bundesverband Deutsche Startups (2019) *Deutscher Startup Monitor 2019*, Bd 33. Bundesverband Deutsche Startups, Berlin
17. Bundesverband Deutsche Startups (2018) *Deutscher Startup Monitor 2018*. Bundesverband Deutsche Startups, Berlin, S 35
18. Ford P (2015) What is code? Bloomberg Businessweek (Heft). <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-paul-ford-what-is-code/>. Zugriffen am 11.06.2015
19. Dobelli R (2017) *Die Kunst des guten Lebens*, 8. Aufl. Piper, München, S 97
20. Branson R (2013) *Like a Virgin – Erfolgsgeheimnisse eines Multimilliardärs*. Börsenmedien, Kulmbach, S 89
21. Rainwater J (2003) *Katzen hüten – Ein Leitfaden für Programmierer, die Programmierer leiten*. mitp, Bonn, S 49



Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.

Für jede Form von Revolution braucht es junge Leute. Dieser Grundsatz dürfte für politische Revolutionen genauso gelten wie für revolutionäre Veränderungen im technologischen Bereich. Ein gutes aktuelles Beispiel für eine wahrlich revolutionäre Produktidee ist das vom US-Unternehmer Elon Musk initiierte Hyperloop Hochgeschwindigkeitsverkehrssystem. Wenn ich heute nochmals Anfang 20 wäre, würde ich mich wahrscheinlich auch darauf stürzen und versuchen, bei einem der vielen Forschungsteams an diesem hochgradig spannenden Projekt mitzuarbeiten.

Für evolutionäre Entwicklungen hingegen sind eher erfahrene Leute gefragt. Das Projekt der Energiewende z. B. ist in weiten Teilen evolutionär, denn gefordert ist ein Übergang vom Bestehenden zum Neuen, am besten ohne Unterbrechung der Versorgung und ohne allzu große Anpassungskosten für die Kunden. Junge Leute sind von solchen langjährigen Anpassungsprozessen meistens gelangweilt, teils sogar regelrecht angewidert, weil ihnen der Sprung nach vorne zu klein erscheint und weil ihnen alles nicht schnell genug geht.

Viele aktuelle Technologien sind als Basis sowohl für revolutionäre als auch für evolutionäre Entwicklungen geeignet. Ein passendes Beispiel hierfür liefert der 5G-Mobilfunk-Standard für schnelles mobiles Internet. Die aus 5G resultierenden Anwendungsmöglichkeiten für Social Media sind eher etwas für junge Leute. Soll 5G hingegen dafür verwendet werden, dass Sensoren und Roboter untereinander sicher kommunizieren, dann ist das wohl eher etwas für die ältere Generation. Platz für innovative Ältere gibt es immer, vor allem beim Führen von großen innovativen Teams. Wernher von Braun war schon 48 Jahre

alt, als er zum NASA-Direktor ernannt wurde und 57 Jahre alt, als unter seiner Leitung mit Apollo 11 die erste Mondlandung durchgeführt wurde.

Alles in allem ist Ihr Alter für das Vorhaben einer Unternehmensgründung zweitrangig. Ihre Qualifikation und Ihr bisheriger beruflicher Werdegang sollten aber zum geplanten Produkt bzw. zu den geplanten Dienstleistungen passen. Ihr aktuelles Alter spielt insofern eine Rolle, als Ihre Unternehmerstory stimmig und für die anderen Marktteilnehmer glaubhaft sein sollte.

3.1 Berufserfahrung

Das Studium beenden und gleich zum Notar gehen und ein Unternehmen gründen? Schon heute suchen viele Betriebe händeringend IT- und Softwareexperten, um sich z. B. Industrie 4.0 Themen anzunehmen. Was für eine Chance, worauf also warten beim Sprung in die Selbstständigkeit? Der Verzicht auf jegliche berufliche Erfahrung könnte sich allerdings schnell rächen. Fachwissen und Expertentum sind zwar notwendig, aber nicht unbedingt hinreichend für die erfolgreiche Etablierung eines Startups. Oder anders ausgedrückt: Ein kluger Kopf zu sein reicht nicht. Sie sollten auch nah dran sein an den Problemen der potenziellen Kunden und Konsumenten.

Für die Umsetzung von Industrie 4.0 Projekten ist interdisziplinäres Wissen erforderlich. Elektrotechnik, Maschinenbau und IT wollen dafür intelligent kombiniert werden, Ingenieure müssen dazu die Informatiker verstehen und umgekehrt. Dieses Verständnis liefert das praktische Arbeiten an realen Projekten in einem Team unterschiedlichster Fachkräfte. Die Hochschulen verfügen hierzu weder über den entsprechenden Bildungsauftrag noch über die erforderliche Ausbildungszeit, schließlich klagen heute schon viele Studenten insbesondere im MINT-Bereich über eine hohe zeitliche Belastung. Wichtige Zusatzqualifikationen wie „Projektmanagement“ holen Sie sich am besten direkt im Anschluss an Ihr Studium über einige Jahre Berufspraxis, idealerweise in verschiedenen Betrieben unterschiedlicher Größenordnung. Oftmals liefert die betriebliche Praxis auch eine Konkretisierung der ursprünglichen Geschäftsidee. Die meisten Gründer bedienen mit ihrem Unternehmen die gleichen Kunden wie ihr früherer Arbeitgeber.

Ohne Berufserfahrung verfügen Gründer oftmals auch nur über unzureichende Branchenkenntnisse. Das kann in der sehr turbulenten Anfangsphase einer Startup-Gründung problematisch sein, weil Gründern „das dynamische und teilweise turbulente Umfeld keine Zeit mehr lässt, den ‚Lernprozess‘ (gemeint ist primär das Knüpfen von Kontakten in der Branche) in der ersten Zeit nach der Gründung nachzuholen“ [1].

Sie sollten es mit der beruflichen Praxis aber auch nicht übertreiben. Wenn Sie sich nach dem Abitur, sechs Jahren Master-Studium und fünf Jahren Promotion anschließend noch 30 Jahre berufliche Erfahrung in sechs bis sieben Unternehmen unterschiedlicher Größe und Organisationsform gönnen, dann sind Sie definitiv zu alt für eine Gründung. Anfang/Mitte 60 verfügen Sie in aller Regel nicht mehr über die physische

Leistungsfähigkeit, wie ein Wettbewerber mit seinem Team im Durchschnittsalter von um die 35. Mit Anfang 60 könnte es auch schwierig werden, potenzielle Kunden davon zu überzeugen, dass Sie an einer „längerfristigen“ Geschäftsbeziehung interessiert sind. Insbesondere im Bereich der Investitionsgüter sind längere Lieferbeziehungen nach wie vor an der Tagesordnung, weil die Kosten zu einem anderen Lieferanten zu wechseln häufig zu hoch sind. Wer also zu lange mit einer geplanten Unternehmensgründung wartet, tut sich keinen Gefallen.

In der Literatur lässt sich zum Thema „Alter des Gründers“ eine große Bandbreite von Meinungen finden. Diese reicht von „eine gewisse Lebenserfahrung ist hilfreich“ bis „Erfahrung ist essenziell für gute Entscheidungen“. Keiner vertritt den Standpunkt, dass Erfahrung im Berufsleben für eine Unternehmensgründung nichts bringt.

Früh gründen nach abgebrochenem Studium

Es gibt einige populäre Beispiele von IT-Unternehmern, die das Studium abgebrochen haben und dennoch äußerst erfolgreich zu einem sehr frühen Lebenszeitpunkt ihr Unternehmen gründeten. Bill Gates war 19 Jahre, als er mit Paul Allen Microsoft gründete. Auch Mark Zuckerberg war beim Start von Facebook lediglich 19 Jahre alt. Was im Land der unbegrenzten Möglichkeiten problemlos zu funktionieren scheint, ist insbesondere im B2B-Bereich im deutschsprachigen Raum eher riskant. Bei uns sind die meisten Marktteilnehmer nach wie vor ziemlich „Titel fixiert“ und legen auf eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung großen Wert. Die Leute betrachten es als vertrauenswürdig, wenn ein Firmeninhaber einen Verweis auf einen Masterabschluss oder ein Diplom auf seiner Visitenkarte stehen hat und damit den formalen Nachweis erbringt, dass er sich erfolgreich über einen mehrere Jahre dauernden Zeitraum in einem Fachgebiet fundiert theoretisch qualifiziert hat.

Von einem technologieorientierten Unternehmen wird erwartet, dass zumindest einer im Führungsteam ein abgeschlossenes Studium aufweisen kann. Eine Unternehmensgründung kann sehr wohl auch ohne entsprechenden formalen Abschluss funktionieren, aber Sie sind von Anfang an angreifbar. Ihre Wettbewerber werden diese offene Flanke bei erster Gelegenheit zu attackieren wissen.

In diesem Zusammenhang gefällt mir immer wieder das Beispiel mit den zwei Piloten, die sich den Flugpassagieren beim Betreten des Urlaubfliegers als Flugkapitän zur Auswahl stellen. Der eine hat nach dem Abitur die Pilotenausbildung und sein „Type Rating“ für den Flugzeugtyp bei einer der großen, renommierten Airlines in insgesamt 24 Monaten Ausbildungszeit erfolgreich mit entsprechender Lizenz abgeschlossen, ohne vor Beginn seiner Ausbildung jemals geflogen zu sein. Der andere hat sich die Fliegerei über 15 Jahre ausgehend vom lokalen Segelflugverein mit Hilfe von befreundeten Flugzeug-Besitzern „selbst beigebracht“ und hat dabei doppelt so viele Flugstunden absolviert, wie der formal ausgebildete Kollege. Wen von den beiden würden Sie lieber für Ihren Urlaubsflug auf dem Chef-Pilotensitz vorne links sitzen sehen?

3.2 Kondition

Die ITK-Branche gehört sicher zu den härtesten und anspruchsvollsten weltweit. Die Dynamik, mit der von den Hard- und Software-Anbietern neue Technologien auf den Markt geworfen werden, ist für den Normalbürger unvorstellbar und die Geschwindigkeit nimmt weiter zu. Ein Blick auf die Modell- bzw. Versionsfolge bei den Smartphones und deren Betriebssystemen dürfte dies bestätigen.

Um als technologieorientiertes Startup erfolgreich am Markt Fuß zu fassen, müssen Sie entweder über eine vollkommen neue und attraktive Geschäftsidee verfügen, die noch keiner vor Ihnen angepackt hat oder Sie gehen in durchaus bekannte Gefilde und überholen die bereits Etablierten frech auf der rechten Fahrspur, indem Sie bewusst neueste Technologien einsetzen und den Kunden innovativere und leistungsfähigere Produkte mit einem messbaren Mehrwert bieten.

Um wieder auf das Thema Lebensalter zurückzukommen: Sich auf die hohe Schlagzahl der Branche erfolgreich einzulassen und die neuesten und innovativsten Technologien in ihrer Anwendung souverän zu beherrschen, bedeutet für Sie als Gründer jede Menge harte Arbeit! Die 35-Stunden-Woche werden Sie zukünftig des Öfteren bereits Mitte der Woche hinter sich haben. Je jünger Sie nun sind, desto härter und ausdauernder können Sie arbeiten. Insbesondere die Bedeutung der Ausdauer sollte nicht unterschätzt werden: Erfolgreiche Unternehmen entstehen nicht über Nacht, Firmen durchleben in den ersten Jahren regelmäßig Krisen. Als Gründer müssen Sie sich daher über viele Jahre immer wieder erneut zu Höchstleistungen motivieren.

Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie ich mit Ende 20 regelmäßig bis nach Mitternacht programmiert habe. Dazu konsumierte ich literweise koffeinhaltige Erfrischungsgetränke, im Hintergrund hatte ich Techno-Musik zur Untermalung laufen. Auch haben mich damals internationale Geschäftsreisen und der daraus resultierende Jetlag deutlich weniger belastet. Meine unternehmerische Tätigkeit hat mich gerade in der Anfangsphase um die halbe Welt geführt. So war ich eine Zeit lang regelmäßig in den Vereinigten Staaten, weitere Reisen führten mich u. a. nach Singapur und Israel. Die Freude und die bewusste Dankbarkeit für die Chance, in jungen Jahren im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bis dato für mich fremde Länder zumindest oberflächlich kennenlernen zu können, überwog meine mit den Reisen verbundene große Anspannung und Nervosität. Zumindest in den Anfangsjahren kompensierte das zu einem gewissen Grad auch die unvermeidbare Erschöpfung nach jeder Rückkehr.

Mit den Jahren verlieren internationale Geschäftsreisen allerdings deutlich an Reiz und bieten nicht mehr allzu viel spannend Neues. Beginnend ab Mitte 40 habe ich mehrtägige Dienstreisen zunehmend als Belastung empfunden, obwohl ich mich seit Jahren konsequent mit Fitnesstraining und Kraftsport fit halte. Was das Arbeiten bis spät in die Nacht betrifft: Die Qualität des von mir programmierten Codes und der von mir verfassten Texte verschlechtert sich ab 22 Uhr dramatisch. In der Regel fahre ich gegen 21:30 Uhr meine Rechner herunter.

Auch Ihre körperliche Leistungskurve wird mit den Jahren nach unten gehen, da gibt es nichts zu beschönigen. Spitzenfußballer stehen mit Ende 30 auch nicht mehr samstags auf dem Spielfeld, sondern versuchen rechtzeitig den Wechsel in ein Traineramt oder das Vereinsmanagement.

Andererseits lernen Sie über die Jahre permanent hinzu und sammeln mit jedem Lebensjahr insbesondere in einer eigenverantwortlichen und intellektuell anspruchsvollen Tätigkeit mehr Erfahrung. Dieser Prozess läuft in einem Angestelltenverhältnis deutlich langsamer, als wenn Sie als Unternehmensgründer ins kalte Wasser geworfen werden. Einen Jung-Unternehmer lässt die blanke Existenzangst phasenweise bis zum Umfallen arbeiten und eine Fülle von neuen Erfahrungen quasi wie in einem Crashkurs sammeln.

Ich möchte an dieser Stelle nochmals explizit auf meine Ausführungen zu „Risikofaktoren“ im vorangehenden Kapitel (s. Abschn. 2.1) hinweisen. Sollten Sie in irgendeiner Form gesundheitlich angeschlagen sein, dann rate ich Ihnen von einer Unternehmensgründung ab. Sollten Sie entgegen meiner Empfehlung in voller Kenntnis von gesundheitlichen Problemen trotzdem gründen wollen, dann müssen Sie diesen Sachverhalt unbedingt Ihren zukünftigen Partnern kommunizieren. Wenn Sie Ihre Probleme verschweigen, dann ist das Betrug.

3.3 Lebensplanung

Im Zusammenhang mit dem Lebensalter müssen wir unbedingt noch einen weiteren Gründungsvorgang betrachten, den deutlich mehr Menschen in ihrem Leben angehen als eine Unternehmensgründung: Das Gründen einer Familie. In gewissem Sinne ist es natürlich ideal für eine kräftezehrende Unternehmensgründung, wenn Sie ungebunden sind und auch für die nächsten Jahre kein sonderliches Interesse an einer festen Beziehung haben oder Sie grundsätzlich kein Interesse an Beziehungen haben und auch nicht planen diesbezüglich Ihre Meinung in den nächsten zehn Jahren wesentlich zu ändern. Sie fallen damit ins Raster diverser Managementberater, die für eine Unternehmensgründung empfehlen besser keine Familie zu haben. Sollte die Gründung einer Familie Bestandteil Ihrer ganz persönlichen Agenda sein, dann gibt es für die zeitliche Abfolge zwischen Unternehmens- und Familiengründung zwei Optionen, die ich nachfolgend besprechen möchte.

Option 1: Unternehmensgründung, dann Familie

Gemäß dem bewährten Motto „erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ rate ich Ihnen eine Familiengründung erst anzugehen, wenn sich Ihr unternehmerisches Engagement bereits stabilisiert hat, die übliche Phase der Anfangsschwierigkeiten und Anlaufverluste vorüber ist und Sie sich im Markt einigermaßen etabliert haben. Wenn Sie also gefühlt „über dem Berg“ sind. Ausgestattet mit einer gewissen Anzahl an gefestigten Kundenbeziehungen wird sich automatisch auch Ihre mittlere Einkommenserwartung für die Folgejahre stabilisieren. Ich schreibe ganz bewusst „stabilisieren“, denn richtig sicher ist Ihr Einkommen als Unternehmer nie. Ihr Hauptkunde kann sich morgen schon im China-Geschäft

verspekulieren, muss daher Insolvenz anmelden und bezieht kein einziges Ihrer Geräte mehr bzw. bestellt keine weitere Software-Lizenz. Wenn Sie ein langfristig kalkulierbares und sicheres Einkommen möchten, dann müssen Sie zum Staat gehen und schnellstmöglich den Beamtenstatus anstreben.

Trotz der immanenten wirtschaftlichen Unwägbarkeiten entwickeln Sie als Unternehmer nach mehrjähriger Tätigkeit ein Gefühl dafür, mit welchem Einkommen Sie denn „wahrscheinlich“ in den kommenden zwei bis drei Jahren rechnen können. Unter der Annahme einer „normalen“ gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und einer „normalen“, d. h. positiven Weiterentwicklung Ihres Unternehmens. Diese Sicherheit benötigen Sie in Ihrer Entscheidung für eine verantwortungsvolle Familiengründung. Ausgehend vom Termin Ihrer Unternehmensgründung sollten Sie sich mindestens vier bis fünf Jahre für diesen Prozess Zeit geben. Wenn Sie das deutlich schneller schaffen: Gratulation! Dazu müssen Sie aber über eine außergewöhnlich gute Geschäftsidee verfügen. Planen Sie besser etwas konservativer. Ein Unternehmen aufzubauen und in die Gewinnzone zu führen benötigt Zeit. Geben Sie sich vielleicht auch noch ein paar zusätzliche Jahre Zeit, die Früchte Ihrer Arbeit etwas zu genießen und parallel dazu ein finanzielles Sicherheitspolster anzulegen.

Option 2: Familiengründung, dann Unternehmen

Ein alternativer Weg Familien- und Unternehmensgründung unter einen Hut zu bringen ist es das Thema Familiengründung in jungen Jahren abzuschließen und mit der Selbstständigkeit zu beginnen, wenn der Nachwuchs aus dem Gröbsten raus ist.

Behalten Sie immer im Hinterkopf: Unternehmerisches Engagement ist sehr zeitaufwändig. Ihre berufliche Einsatzfreude kollidiert sofort sowohl mit den Ansprüchen der Partnerin bzw. des Partners als auch mit Ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen an ein Familienleben. Wenn Sie aktuell kleine Kinder haben oder planen in den nächsten Jahren die Verantwortung für eine Familiengründung zu übernehmen, dann rate ich Ihnen ganz klar davon ab jetzt zu gründen.

Mit Kindern ist immer irgendetwas, worüber Eltern sich Sorgen machen müssen. Das belastet. Als Vater oder Mutter werden Sie allzu häufig den Kopf nicht richtig frei haben für Ihr Unternehmen.

Familie und Unternehmen erfordern letztlich beide Ihre volle Aufmerksamkeit und viel Einsatz. Das Risiko ist groß, dass Ihnen die kombinierte Verantwortung schnell über den Kopf wächst.

Die gleiche Empfehlung gilt auch, wenn Sie auf sich zukommen sehen, dass Sie sich in absehbarer Zeit um die Pflege naher Angehöriger werden kümmern müssen bzw. kümmern wollen. Auch in dieser emotional sehr belastenden Situation können Sie nicht noch weitere Verantwortung übernehmen. Irgendwann ist die Last auf Ihren Schultern einfach zu groß.

Privates geht immer vor! Damit Sie sich unvoreingenommen und frei auf Ihr unternehmerisches Abenteuer konzentrieren können, sollten Sie zum Zeitpunkt Ihrer Gründung nichts Belastendes aus Ihrem Privatleben im Rucksack mitschleppen. Nur so können Sie all Ihr Engagement und Ihre Konzentration auf Ihr Unternehmen richten.

Abwägung der Alternativen

Sie sollten eine Unternehmensgründung auf jeden Fall mit zeitlich ausreichendem Abstand zu dem Projekt Familiengründung planen. Machen Sie sich in jungen Jahren selbstständig und gründen Sie dann eher spät eine Familie oder gründen Sie recht früh im Leben eine Familie und machen Sie sich dann einige Jahre später selbstständig.

Der zweite Weg beinhaltet das nicht unerhebliche Risiko, dass Sie im Falle des Scheiterns Ihres unternehmerischen Engagements Ihre Familie in eine mögliche Unternehmens-Insolvenz finanziell mit hineinziehen. Sie haben mit Familie einfach eine enorme Verantwortung, nicht nur für sich selbst. Sollten Ihre Kinder zukünftig einen ähnlichen Weg einschlagen wie Sie, dann stehen Sie für Ihre Kinder bis zum Abschluss des Studiums in der Unterhaltspflicht.

Verständlicherweise wird diese große Verantwortung Ihre unternehmerische Risikobereitschaft reduzieren. Auch der US-Pulitzer-Preisträger und Bestseller-Autor Jared Diamond warnt davor, dass es deutlich schwieriger sei, „neue Wege auszuprobieren, wenn man Verantwortung für andere (zum Beispiel die Kinder) trägt [...]“ [2]. Gerade in den Anfangsjahren einer Unternehmensgründung müssen Sie aber die Flexibilität und Unabhängigkeit besitzen auch ins Risiko gehen zu können, sowohl finanziell als auch was Ihren Arbeitseinsatz betrifft. In schwierigen Projektphasen werden Sie immer mal wieder ein paar Wochen inklusive der Sonn- und Feiertage durcharbeiten müssen. Vorteilhaft ist auch eine gewisse Mobilität. Wenn keiner zu Hause auf Sie wartet, dann präsentiert es sich leichter auf einer Messeveranstaltung in Barcelona oder Singapur und die Inbetriebnahme der von Ihnen verantworteten Software beim Kunden in Mazedonien kann auch ruhig eine Woche länger dauern.

Beim ersten Weg, d. h. erst gründen und später dann Familie, haben Sie immer das Risiko, dass Ihnen möglicherweise die Zeit davonläuft und Sie die Chance zur Familiengründung unwiderruflich verpassen. Die biologische Uhr lässt sich nicht anhalten. Sollte sich die erforderliche Stabilisierung Ihres Unternehmens nur verzögert einstellen, dann stehen Sie womöglich jährlich vor der undankbaren Entscheidung, ob Sie es mit der Familiengründung denn nun wagen können oder nicht?

Ich selbst habe den ersten Weg beschritten und bin damit im Großen und Ganzen gut gefahren. Erst die harte Arbeit, dann das Vergnügen Kinder zu haben. Ich möchte aber nicht unterschlagen, dass auch ich immer wieder schwierige Phasen durchleben musste, in denen meine beruflichen Interessen mit denen meiner Familie schmerzhaft kollidierten.

Konfliktpotenzial Unternehmen – Beziehung – Familie

Unternehmerisches Engagement stellt für jede Lebenspartnerschaft eine große Herausforderung dar. Ein erster wichtiger Schritt ist es, Ihre persönliche Umgebung so vorzubereiten, dass Sie Ihr unternehmerisches Engagement ohne Widerstände verwirklichen können. Idealerweise erfahren Sie für Ihr Vorhaben von Ihren Angehörigen sogar maximale Unterstützung. Leider funktioniert das nur in den wenigsten Beziehungen.

Eine erste Belastungsprobe entsteht schon wenige Monate, nachdem einer der beiden Partner den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt hat: Die gewohnte Freizeit- und

Urlaubsplanung wird meistens komplett über den Haufen geworfen. Dem einen wird der Verlust an Freizeit vor lauter Arbeiten kaum auffallen, für den anderen resultiert das in neuen, unerwarteten Freiräumen, die eigenverantwortlich gefüllt sein wollen. Nicht selten führt das recht schnell zum offenen Konflikt, der mit den Worten „so habe ich mir unsere Beziehung aber nicht vorgestellt“ eingeläutet wird. Alternativ stellt der Gründungstermin des Unternehmens aus Sicht der Beziehung den Startpunkt eines stillen, länger andauernden Entfremdungsprozesses dar.

Allen Beteiligten sollte daher unbedingt klar sein, dass die Beteiligung an einer Unternehmensgründung ein einschneidendes Ereignis für das Privatleben darstellt. Falls Sie verheiratet sind bzw. eine Lebenspartnerschaft pflegen: Diskutieren Sie Ihr geplantes unternehmerisches Engagement unbedingt vorab im Detail mit Ihrer Partnerin bzw. Ihrem Partner. Versuchen Sie sich gemeinsam möglichst konkret vorzustellen, wie Ihre Partnerschaft die nächsten Jahre aussehen wird, wenn Sie regelmäßig 60 und mehr Stunden pro Woche arbeiten. Hält Ihre Partnerschaft es aus, wenn die nächsten drei Jahre kein gemeinsamer Urlaub gemacht wird? Kein Urlaub bedeutet: Zwei bis drei verlängerte Wochenenden freie Zeit von Donnerstag bis einschließlich Sonntag sollten zu organisieren sein, mehr leider nicht. Selbst die Tage zwischen Weihnachten und Neujahr werden möglicherweise in den Dienst Ihres Unternehmens gestellt werden müssen und z. B. für Ihre persönliche Fortbildung genutzt. Auch so etwas ist üblich in den ersten Jahren der Selbstständigkeit.

Noch schwieriger und psychisch belastender wird Ihr berufliches Abenteuer, wenn Sie bereits Kinder haben. Aus meiner Erfahrung ist der größte Konflikt zwischen Beruf und Familie die Lebensphase, wenn die Kinder klein sind. Ihre fünfjährige Tochter hat wenig Verständnis, wenn Sie Ihre Teilnahme am Kindergeburtstag kurzfristig mit den Worten absagen „ich muss dringend noch 42 Klassen auf das neue Factory-Pattern refaktorisieren, damit unser aktueller Sprint bis Freitag fertig wird ...“. Schon wenige Tage nach dem verpassten Kindergeburtstag wird Ihnen spätestens beim Betrachten der Fotos klar werden, dass Ihre von kurzfristigen Terminzusagen getriebene Absage eines einmaligen und nicht zu wiederholenden familiären Ereignisses auf Ihr ganzes Leben gesehen irgendwie erbärmlich und zutiefst bedauernswert ist.

Diese Spannungen zwischen den durchaus berechtigten Erwartung Ihrer Lieben daheim und den kommerziellen und terminlichen Erfordernissen Ihres unternehmerischen Engagements können Sie phasenweise gewaltig belasten, ja fast zerreißen. Im worst-case Fall zerreißt es Ihre ganze Familie. Auch für diesen hoffentlich nie eintretenden Fall sollten Sie, zumindest was Ihre finanziellen Verhältnisse betrifft, vorbereitet sein.

- **Tipp: Per Ehevertrag Gütertrennung vereinbaren.** Sollten Sie verheiratet sein, dann rate ich Ihnen vor Unternehmensgründung Ihren gemeinsamen Güterstand im Rahmen eines notariell beurkundeten Ehevertrags zu regeln. Über die Vereinbarung einer sogenannten Gütertrennung oder über vergleichbare vertragliche Regelungen müssen Sie Ihre Gesellschaftsanteile vor den negativen Folgen einer möglichen Scheidung schützen. Wenn Sie diesen wichtigen Punkt

ignorieren, dann können Sie im Rahmen einer privaten Trennung zusätzlich zum Ehepartner auch noch Ihr Unternehmen verlieren. Das Vorhandensein eines Ehevertrages ist daher immer auch ein Thema für Investoren. Beachten Sie bei internationalen Ehen, dass das jeweilige nationale Güterrecht an der Staatsgrenze endet, daher braucht es im Ehevertrag international anwendbare Regelungen.

Für eingetragene Lebenspartnerschaften gelten entsprechende Empfehlungen.

3.4 Der ideale Zeitpunkt

Trotz einer allseits empfundenen Beschleunigung der Dynamik in Industrie und Wirtschaft dauert das Etablieren eines neuen Unternehmens tendenziell länger als noch vor einigen Jahren. Im Jahre 2000 waren die Unternehmen, die in den USA an die Börse gingen, im Durchschnitt gerade einmal sechs Jahre alt. 2013 betrug das Durchschnittsalter schon zwölf Jahre. Das heißt, es dauert länger, bis ein Unternehmen richtig läuft. Diese Tatsache steht im Widerspruch zur allgemeinen öffentlichen Annahme mit Innovationen ginge alles schnell. Dieser Eindruck ist definitiv falsch. Wie auch an anderer Stelle im Buch besprochen verbreiten sich viele Innovationen auch im Zeitalter der digitalen Transformation nur langsam. Entsprechend lange dauert es dann, bis die Hersteller innovativer Produkte und die Anbieter innovativer Dienstleistungen damit Geld verdienen und wachsen können.

Vor diesem Hintergrund halte ich den Punkt „Ausdauer“ bei der Suche nach dem richtigen Zeitpunkt für den Start einer unternehmerischen Karriere für sehr wichtig. Ich würde Ihnen daher empfehlen nicht erst dann ein Unternehmen zu gründen, wenn Ihre physische Leistungsfähigkeit schon abgenommen hat. Sie sollten aber auch nicht zu früh gründen, wenn Sie noch keine Erfahrung im Berufsleben gesammelt haben und noch über keinerlei Netzwerk (s. auch Kap. 20) verfügen. Aus den oben dargestellten Gründen und den sehr spezifischen Anforderungen im Hightech-Bereich, betrachte ich ein Alter zwischen Mitte 20 und Anfang 30 nach zwei bis fünf Jahren praktischer Berufserfahrung als ideal für den Sprung in die Selbstständigkeit. In diesem Alter haben Sie noch keine allzu großen Ansprüche an die eigene Lebensführung, Ihre Risikobereitschaft ist hoch und Ihr fachliches Know-how auf dem aktuellen Stand. All diese Faktoren zusammen bilden gute Voraussetzungen eine eigene Firma zu gründen und durchzustarten.

Aktuell liegt das Durchschnittsalter deutscher Entrepreneure je nach Quelle bei ca. 34–38 Jahren, die entsprechenden Werte des DSM gemittelt über die letzten drei Jahre ergeben 35,2 (vgl. [3]). Verblüffender Weise ist das Durchschnittsalter der Gründer in den USA sogar noch höher. Eine MIT-Studie aus dem Jahr 2018 kommt zu dem Ergebnis, dass das Durchschnittsalter der Hightech-Gründer bei Anfang 40 liegt.¹ Die Autoren der

¹ Konkret: 42 Jahre. 42 ist also nicht nur die Antwort auf eine wichtige Grundsatzfrage im Sinne des englischen Autors Douglas Adams. Ich halte es allerdings für ausgeschlossen, dass sich die MIT-Forscher hier einen Spaß erlaubt haben.

Durchschnittsalter der Gründerinnen und Gründer:

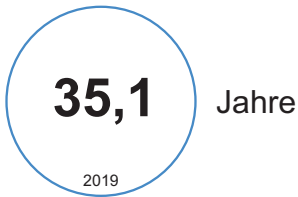


Abb. 3.1 Durchschnittsalter der Gründer in Deutschland. Daten © Deutscher Startup Monitor (DSM) 2019; eigene Darstellung

US-Studie bezeichnen die weit verbreitete Vorstellung, Hightech-Firmen würden grundsätzlich von 20-jährigen Entrepreneuren gegründet, als typischen Silicon Valley Mythos [4]. Mit meiner Empfehlung für den richtigen Gründungszeitpunkt liege ich also einiges vor den realen Gegebenheiten (s. Abb. 3.1).

- **Tipp: Berufserfahrung in wettbewerbsorientierten Unternehmen sammeln.** Ihre Berufspraxis sammeln Sie nach dem Abschluss Ihres Studiums am besten in kommerziell ausgerichteten Unternehmen, die sich umfassend dem internationalen Wettbewerb stellen. In der Regel finden Sie diese Art Unternehmen nicht im subventioniert-geschützten Umfeld eines Hochschulcampus.

Ich möchte im Zusammenhang mit meiner Altersempfehlung nochmals betonen, dass ich mit diesem Buch primär unternehmerisch unerfahrene Erstgründer adressiere. Für einen bereits erfolgreichen sogenannten Seriengründer stellt sich die Situation anders dar. Wer bereits eine oder sogar mehrere Unternehmensgründungen erfolgreich über die Bühne gebracht hat, kann die mit zunehmendem Alter nachlassende physische Leistungsfähigkeit locker durch unternehmerische Kompetenz und berufliche Erfahrung ausgleichen.

Laut einer Studie der KfW Bankengruppe ist immerhin jeder sechste Startup-Gründer 51 Jahre oder älter [5]. Ältere Gründer jenseits der 50 sind übrigens im Durchschnitt erfolgreicher. Das liegt u. a. daran, dass diese Gründer sich niemals mehr von einem Fehlschlag erholen könnten. Daher geht diese Altersgruppe Unternehmensgründungen deutlich überlegter an als so mancher 20-jährige.

Literatur

1. Merz C (2008) Erfahrene Unternehmensgründer. Gabler, Wiesbaden, S 38
2. Diamond J (2019) Krise – Wie Nationen sich erneuern können. S. Fischer, Frankfurt am Main, S 50
3. Bundesverband Deutsche Startups (2019) Deutscher Startup Monitor 2019. Bundesverband Deutsche Startups, Berlin, S 31
4. Azoulay P et al (2018) Research: the average age of a successful startup founder is 45. <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>. Zugegriffen am 25.11.2019
5. Metzger G (2018) Studie: KfW-Start-up-Report 2018. KfW Bankengruppe, Frankfurt, S 2

„You’ve got the brawn, I’ve got the brains, let’s make lots of money.“

Pet Shop Boys, englisches Electropop-Duo, Song „Opportunities“

Sollten Sie aktuell mit dem Gedanken an eine Unternehmensgründung spielen, dann müssen Sie sich folgende zentrale Frage stellen: Gründe ich mein Startup vollkommen eigenverantwortlich oder habe ich mit einem Gründerteam bessere Erfolgsaussichten? Falls die Entscheidung für eine Gründung mit Partnern getroffen wird, schließen sich folgende Fragen an: Mit wem sollte ich mich zusammenschließen? Wer passt zu mir und meinem Vorhaben?

Möglicherweise haben sich diese Fragen für Sie schon erledigt. Sie arbeiten aktuell zusammen mit anderen Ingenieuren, Informatikern und Naturwissenschaftlern gemeinsam in einem Projektteam an einem Forschungsinstitut und haben abends nach Dienstschluss bereits konspirativ die Idee einer gemeinsamen Unternehmensgründung ausgelotet. Man kennt sich, sie alle haben schon über einen gewissen Zeitraum zusammen erfolgreich gearbeitet und ihre jeweiligen Kernkompetenzen ergänzen sich. Prima, legen Sie los! Die nachfolgenden Ausführungen zur Teambildung und zur Größe des Gründerteams sind dann für Sie vermutlich irrelevant.

Es ist auch denkbar, dass Sie ganz bewusst den Ball flach halten wollen und vorerst keine Ambitionen haben ein größeres Unternehmen mit Mitarbeitern aufzubauen. Daher stellt sich für Sie auch nicht die Frage nach Geschäftspartnern. Sie möchten gezielt allein bleiben, weil Sie mit der Gründung eines Unternehmens primär die Chance für sich sehen, zeitlich sehr flexibel und selbstbestimmt Ihren zukünftigen Arbeitseinsatz zu definieren. Auch für hoch qualifizierte Frauen ist das in der Phase der Familiengründung eine

interessante Option. Das eigene Notebook ist schnell hochgefahren, wenn der kleine Fratz wieder selig schlummert ...

Wenn Sie sich noch nicht für oder gegen ein Team entschieden haben, dann rate ich Ihnen zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema. Es ist besser sich Monate lang auf die Suche nach passenden Mitgründern zu begeben, anstatt sich auf die Schnelle mit einem Studienfreund zusammen zu tun, der sich dann ein paar Jahre später rückblickend als ein ungeeigneter Geschäftspartner erweist. Wenn Sie Ihr Startup mit dem falschen oder den falschen Partnern gründen, werden all Ihre Bemühungen von Beginn an unter einem schlechten Stern stehen.

4.1 Team zusammenstellen

Der zukünftige Erfolg eines Unternehmens hängt im Wesentlichen von den beteiligten Gründern ab. Wenn Sie sich mit den „richtigen“ Leuten zusammentun, ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass Sie Ihre unternehmerischen Ziele umsetzen können und längerfristig am Markt bestehen. Unter Investoren gilt das Gründerteam als der kritischste, aber auch wichtigste Faktor bei einer Startup-Gründung. In Interviews mit den großen und erfahrenen Geldgebern der Branche lässt sich regelmäßig die Empfehlung finden besser in „ein A-Team mit einer B-Idee“ zu investieren als umgekehrt. Den Gründern kommt auch eine wichtige Rolle bei der zukünftigen Personalakquise zu, denn starke Teams ziehen ganz automatisch weitere Talente an.

Aber Achtung: Was Sie jetzt im Moment, also während Sie jetzt gerade in „Ihrem“ Uni-Forschungslabor mit Litern von frisch gebrühtem, bio-zertifiziertem Premium-Kaffee ausgestattet vor der Robotersteuerung sitzen, als „richtig“ und wichtig für Ihre weitere berufliche Karriere erachten, kann zwei Jahre später in der ersten dynamischen Wachstumsphase Ihres Unternehmens für das Bewältigen der an Sie gestellten Anforderungen nicht mehr ausreichend sein. Heute mögen Sie als „Laserspezialist“ zusammen mit Ihrem „Embedded Hardware Developer“ im Aktionsradius Ihrer Universität ein unschlagbares Team sein. Einerseits ergänzen Sie sich fachlich hervorragend, andererseits gibt es zwischen Ihren Spezialgebieten eine gewisse technologische Überlappung, die beide Partner die jeweilige Fachdomäne des anderen zumindest ansatzweise verstehen lässt und Ihnen damit jederzeit einen produktiven Austausch ermöglicht. Doch schon kurz nach Ihrer gemeinsamen Unternehmensgründung könnte es sich rächen, dass Sie beide nicht in der Lage sind, ein Unternehmen zu führen. Charakterliche Defizite und/oder Schwierigkeiten in der Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern können ein Wachstum Ihres Unternehmens verhindern. Dann nützt Ihnen Ihr ganzes technisches Expertenwissen nichts mehr.

Worauf will ich mit diesem Beispiel hinaus? Fachkompetenz ist notwendig, aber nicht hinreichend. Bei der Auswahl Ihrer Partner sollten fachliche Kriterien und charakterliche Aspekte eine Rolle spielen. Sie sollten versuchen sich so weit wie möglich auch in Ihre zukünftigen Aufgabenstellungen als Inhaber und Führungskraft in Personalunion hinein-zudenken. Wenn Ihnen das schwer fällt, versuchen Sie im Freundes- oder Bekanntenkreis

andere Unternehmer zu einem Erfahrungsaustausch zu gewinnen. Reduzieren Sie dabei Ihre Suche nicht nur auf Unternehmer-Persönlichkeiten mit geschäftlichen Aktivitäten in einem ähnlichen wie dem von Ihnen anvisierten Technologie-Bereich. Was Ihnen als Techniker typischerweise fehlt, ist Zugang zu Themen wie Marketing und Vertrieb, Personal, Recht und Controlling. Damit müssen sich auch Unternehmer beschäftigen, die sich in völlig anderen Märkten bewegen. Nutzen Sie jede Möglichkeit zu einem Gespräch mit anderen Unternehmern und versuchen Sie von deren Erfahrungen zu lernen, unabhängig von der Branche.

Sie sollten ein Team bilden, in dem möglichst viele der voraussichtlich in den ersten Jahren nach Gründung an das Unternehmen herangetragenen Aufgabenstellungen durch die individuellen Stärken der einzelnen Teammitglieder abgedeckt sind. Der erfolgreiche Internet-Unternehmer Derek Sivers rät Gründern ganz bewusst zu versuchen Partner zu finden für die Dinge, auf die man selbst keine Lust hat und/oder die einem schwerfallen: „Anything you hate to do, someone else loves“ [1]. Wer sich mit dieser Empfehlung als Leitlinie für die Teambildung anfreunden kann, wird am Ende ganz automatisch mit einem sehr heterogenen Team dastehen. Heterogen bedeutet einerseits eine meist vorteilhafte Breite an Perspektiven, andererseits führen unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen fast zwangsläufig zu Konflikten und schwierigen Entscheidungsfindungen. Ob das Team nun möglichst homogen oder bewusst eher heterogen ausgeprägt sein soll, ist sicher eine persönliche Grundsatzentscheidung.

Mit etwas Distanz betrachtet entspricht die Herausforderung bei der Bildung eines zukunftsfähigen Gründerteams in hohem Maße der Fragestellung, wie man sich einen Lebenspartner wählen sollte. Möglichst kompatibel („gleich und gleich gesellt sich gern“) oder eher nach dem Motto „Gegensätze ziehen sich an“. Die Meinungen hierzu sind ähnlich breit gefächert wie die Anzahl der im Bereich „Partnersuche und -wahl“ verfügbaren Beziehungs-Literatur. Meine persönliche Meinung ist, dass Unternehmer eher auf Kompatibilität zwischen den Geschäftspartnern achten sollten. Mit meinen beiden englischen Geschäftspartnern teile ich seit nunmehr 20 Jahren grundlegende Werte und politische Ansichten, wir verfügen über gemeinsame Interessen und wir drei verfolgen im Großen und Ganzen einen ähnlichen Lebensstil. Diese Übereinstimmung hat es uns in all den Jahren erleichtert, abseits vom rein Geschäftlichen auch bei gemeinsamen Freizeitaktivitäten viel Spaß miteinander zu haben. Den Faktor Spaß sollten Sie als angehender Unternehmer in Anbetracht der zu erwartenden Belastungen nicht unterschätzen, daher sollten Sie diesen Punkt in Ihre Liste der Auswahlkriterien für die Wahl eines Geschäftspartners weit oben mit einbringen. Versuchen Sie gezielt auch Leute in Ihr Team mit einzubauen, die vom Charakter her für einen stärkeren Gruppenzusammenhalt dienlich sein können. Zu viele Alpha-Männchen (und -Weibchen) bringen Sand ins Getriebe, Egoismus gehört mit zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Startups.

- **Tipp: Familienangehörige der Geschäftspartner kritisch begutachten.** Halten Sie besser Abstand zu Leuten, die zu sehr unter Fremdbestimmung von Ehe- bzw. Lebens-Partnern und/oder anderen nahen Familienangehörigen stehen.

Sie haben dann im Prinzip indirekt ein Teamwork mit der Person hinter Ihrem Co-Gründer. Im normalen Arbeitsalltag wird sich das kaum auswirken, diese Person wird sich zurückhalten und nicht in Erscheinung treten. Aber gerade in Krisenzeiten und Konfliktsituationen müssen Sie mit dem überraschenden und in aller Regel unqualifizierten Eingreifen des wahren „Machtzentrums“ hinter Ihrem Geschäftspartner rechnen, was eine Konfliktlösung innerhalb des Gründerteams deutlich schwieriger, u. U. sogar unmöglich machen kann. Suchen Sie sich Geschäftspartner, die als Persönlichkeit autark sind und eigenverantwortlich entscheiden. Trennungsgründe auf Unternehmerebene sind selten fachlicher, meistens persönlicher Natur. Unternehmen scheitern häufig auch am Ehe- oder Lebenspartner eines der Gründer.

Wie immer Sie sich auch entscheiden mögen, behalten Sie bei Ihren Überlegungen immer im Hinterkopf, dass es primär darum geht mit anderen Individuen gemeinsam auf der professionellen Ebene sachbezogen kommerziell erfolgreich zusammenzuarbeiten. Die Chemie zwischen Ihnen sollte zwar stimmen, aber Sie sind nicht auf der Suche nach neuen Freunden. In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen auch dringend abraten, mit Familienmitgliedern ein Unternehmen zu gründen. Sollte Ihr unternehmerisches Vorhaben eines Tages scheitern, dann haben Sie zusätzlich Stress auf der familiären Ebene. Umgekehrt gilt: Wenn Sie plötzlich innerhalb der Familie Konflikte haben, wirkt sich das mit Sicherheit negativ auf die Performance Ihres Unternehmens aus. Nach einer Scheidung z. B. wird es Ihnen nur sehr schwer gelingen, mit Ihrem Ex-Ehepartner konstruktiv im Unternehmen weiterzuarbeiten. Versuchen Sie Privates und Berufliches zu trennen (s. auch Abschn. 13.2.1).

4.2 Anzahl der Gründer

Weiterhin stellt sich die Frage, wie viele Mitglieder in solch einem Gründungsteam Sinn machen? Werfen wir dazu einen Blick auf die Anzahl der Gründer bekannter Unternehmen der IT-Branche (s. Tab. 4.1):

Allein die Angaben zum südkoreanischen Elektronikkonzern Samsung (1 Gründer) und dem US-Technologieunternehmen Apple (3) zeigen, dass sich aus der Anzahl der Gründer keine Aussage zum potenziellen Geschäftserfolg des Unternehmens ableiten lässt. Beide Unternehmen generieren Milliardenumsätze und beschäftigen eine sechsstellige Anzahl Mitarbeiter. Auffallend ist lediglich, dass praktisch keine Unternehmensgründung mit mehr

Tab. 4.1 Anzahl der Gründer ausgewählter Unternehmen der IT-Branche

1 Gründer	Dell Computer, Electronic Arts, Evernote, Huawei, IBM, Nintendo, Salesforce, Samsung, Symantec, Zynga
2 Gründer	Adobe Systems, Advanced Micro Devices, Cisco Systems, Google, Hewlett Packard, Instagram, Intel, Kaspersky Lab, Microsoft, Motorola, RIM, WhatsApp, Yahoo
3 Gründer	Apple, Crytek, Nvidia, Oracle
4 oder mehr Gründer	Alibaba (18), ASUSTeK Computer (4), Facebook (4), SAP (5), Slack (4), Software AG (6), Tencent (5), Twitter (4), Ubisoft (5), VMware (5)

als einem halben Dutzend Gründern erfolgt. Es mag sich die eine oder andere Ausnahme finden lassen, aber ein gewisser Trend zu durchschnittlich zwei Gründern scheint erkennbar. Laut dem Deutschen Startup Monitor wurden 75,5 Prozent aller Startups im Team gegründet, die durchschnittliche Teamgröße lag 2019 bei 2,4 Gründern (s. Abb. 4.1).

Als Unternehmer planen Sie Produkte und/oder Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen am Markt erfolgreich abzusetzen. Vor diesem Hintergrund müsste es eigentlich erstrebenswert sein, möglichst viel Know-how und Erfahrung im Gründerteam zu haben. Wenn Sie jeweils über einen Top-Experten in den Bereichen Datenbanken, Java EE, JavaScript und Node.js im Team verfügen, dazu idealerweise noch einen kommunikativen und selbstbewussten Vertriebsprofi und einen Organisationsfachmann für den Innendienst, dann können Sie für ein breites Spektrum an Software-Entwicklungsdienstleistungen erfolgreich ein Angebot machen und von Beginn an als Unternehmen voll durchstarten. Teams haben gegenüber Solo-Gründern eben den Vorteil, dass unterschiedliche Fähigkeiten aufeinandertreffen und so insgesamt mehr Schlagkraft entsteht. Investoren sehen daher Gründerteams mit komplementären Fähigkeiten – etwa Entwicklung, Marketing und Vertrieb – sehr gern.

Die Anzahl der Mitglieder im Gründerteam schafft allerdings auch Probleme. Sie müssen ein umfangreiches Team natürlich finanzieren können. Wenn Sie das große Glück haben über eine Geschäftsidee zu verfügen, die Ihnen ab dem ersten Geschäftsjahr bereits einen siebenstelligen Euro-Umsatz beschert: Gratulation! Dann brauchen Sie nicht sparen und können von Beginn an ein großes Gründerteam finanzieren. In der Regel aber werden Sie zu Beginn deutlich kleinere Brötchen backen müssen. Ich kenne viele technologieorientierte Unternehmen, die mit viel Glück und Anstrengung im ersten Jahr knapp 100.000 Euro umgesetzt haben. Davon können mit Ach und Krach zwei Leute leben, mehr nicht. Völlig anders sieht es aus, wenn es Ihnen gelingt Startkapital z. B. in Form von

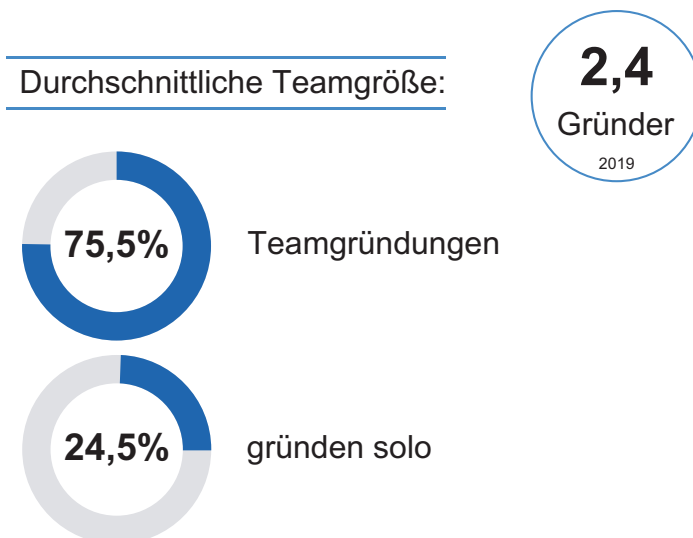


Abb. 4.1 Teamgründungen sind beliebt. Daten © Deutscher Startup Monitor (DSM) 2019; eigene Darstellung

Venture Capital (abgekürzt VC) für Ihre Unternehmung zu gewinnen. Damit können Sie möglicherweise problemlos ein umfangreiches Gründerteam von Beginn an einbinden. Da die meisten Startups in Deutschland mit recht dünner Kapitaldecke starten, werde ich diese Option nachfolgend allerdings nicht weiter betrachten.

Mit jedem zusätzlichen Mitglied im Gründerteam vergrößern sich die zwischenmenschlichen Spannungen und der Grad Ihrer persönlichen (Entscheidungs-) Freiheit wird weiter eingeschränkt. Aus den gegebenen Abhängigkeiten zwischen den Gründern resultiert unweigerlich ein großes Konfliktpotenzial. Streitigkeiten gehören schon in den ersten Jahren mit zu den häufigsten Ursachen, weshalb Gründungen scheitern. Im Streitfall geht es eher selten um die kontroverse Fragestellung, ob z. B. das 17. Sicherheitsupdate der Entwicklungsumgebung besser gleich heute oder erst am Monatsende nach Abschluss des laufenden Softwareprojektes eingespielt werden sollte. Nein, es kann losgehen mit Banalitäten wie „Klimaanlage im Büro an oder aus“,¹ die Wahl der Lokalität für die Weihnachtsfeier oder die Lackierung der Dienstwagen. Selbstverwirklichung und persönliche Freiheit gehören zu den wesentlichen Motivatoren, die Sie den Sprung in die Selbstständigkeit wagen lassen. Wenn Sie sich mit diversen Geschäftspartner abstimmen und auf die jeweiligen individuellen Befindlichkeiten Rücksicht nehmen müssen, dann ist vielleicht im Vergleich zu Ihrem früheren Umfeld in einer abhängigen Beschäftigung nicht viel gewonnen.

Ein bekanntes Sprichwort besagt „zu viele Köche verderben den Brei“. Fünf und mehr Gründer halte auch ich für problematisch. Aber keine Regel ohne Ausnahme: Wenn Sie sich im Team mit Ihren sechs Kollegen zusammen richtig wohlfühlen, dann legen Sie gemeinsam los. Viel Erfolg!

Nachfolgend möchte ich mich auf eine Betrachtung von Teams mit bis zu drei Gründern beschränken und anschließend aus meiner persönlichen Erfahrung heraus eine Empfehlung ableiten.

Gründen als Einzelkämpfer

Pro: Sie genießen volle Freiheit bei der Umsetzung Ihrer Ideen, können immer schnellstmöglich entscheiden und das Unternehmen exakt in die von Ihnen gewünschte Richtung lenken. Erzielte Gewinne landen zu 100 Prozent in Ihrer Tasche. Wenn es Ihnen als Einzelunternehmer gelingt, das Unternehmen längerfristig zu Wachstum und Erfolg zu führen, dann genießen Sie für diese außergewöhnliche Leistung maximales Ansehen und gesellschaftlichen Status.

Kontra: Sie tragen die volle Verantwortung und auch alle finanziellen Verluste. In schwierigen Situationen haben Sie u. U. keinen adäquaten Diskussionspartner zur Verfügung, weder für technische noch für operative Fragestellungen. Sie werden jede negative Erfahrung selbst machen müssen. Sie müssen sich immer wieder ganz allein aufbauen, disziplinieren und motivieren. Know-how und Kernkompetenz des Unternehmens sind anfangs in Ihrer Person vereint. Ob Ihre Zeit, Ihre Energie und Ihre Fähigkeiten

¹Das Thema Klimaanlage bzw. die Raumtemperatur am Arbeitsplatz kommt in entsprechenden Umfragen regelmäßig auf Platz Nr. 1 der Ärgernisse im Job.

ausreichen, das Projekt zum Erfolg zu führen, ist fraglich. Manche Ihrer Kunden werden sich unwohl fühlen bei einem Anbieter zu kaufen, der nur von einem Unternehmer geführt wird. Für einzelne Kauf-Interessenten kann das sogar ein No-Go sein. Als Einzelunternehmer und „Alleinherrscher“ sind Sie längerfristig eher dem Risiko ausgesetzt die Bodenhaftung und den Bezug zur Realität zu verlieren, denn von abhängig Beschäftigten bekommen Sie kein ehrliches Feedback. Falls Sie längere Zeit arbeitsunfähig sind, aus welchen Gründen auch immer, dann ist das für das Unternehmen vor allem in den Anfangsjahren eine häufig existenzbedrohende Krisensituation.

Gründung zu zweit

Pro: Die Verantwortung ruht auf zwei starken Schultern und Sie können zur Not für ein paar Tage krank zuhause bleiben, ohne dass das Unternehmen führungslos ist und dadurch möglicherweise in ernste Schwierigkeiten gerät. In kritischen Situationen und beim Treffen von weitreichenden Entscheidungen haben Sie einen Diskussionspartner, der in Bezug auf Risiko und Verantwortung mit Ihnen gemäß der Devise „geteiltes Leid ist halbes Leid“ im selben Boot sitzt. Durch die Vereinigung Ihres individuellen Know-hows und Ihrer individuellen Fähigkeiten wächst der Angebotsumfang Ihres Unternehmens. Eine gewisse Redundanz in der Führung gibt Ihren Kunden zusätzlich Vertrauen und Sicherheit. Idealerweise hemmen und mäßigen sich Führungsduos gegenseitig und bremsen dadurch für das Unternehmen gefährliche Überschwinger aus. Wenn sich beide Gründer größtenteils einig sind, in den jeweiligen Fachgebieten über ein vergleichbares Know-how-Niveau verfügen und auch beide einen vergleichbar hohen Arbeitseinsatz für das Unternehmen leisten, dann können Führungsduos sehr schlagkräftig sein und im Resultat langfristig sehr erfolgreich agieren. Ein Duo kann sich in der „Enge des kleinstmöglichen Teams“ gegenseitig zu Spitzenleistungen antreiben.

Kontra: In einer 50:50 Konstellation sind Sie immer zur Einigung gezwungen. Entschieden wird per Mehrheitsbeschluss. Ihre 50 Prozent Beteiligung reicht nicht, das ist keine Mehrheit. „Sollen wir auf die neue Entwicklungsumgebung umstellen?“ „Investieren wir Zeit und Geld in die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland?“ Die einzig möglichen Antworten lauten jeweils: „Ja, machen wir“ oder „Nein, vergiss es.“ Bei vielen Fragestellungen ist „ein bisschen“ keine praktikable Antwort. Sie müssen sich daher einigen. Ständig! Das ist oft harte Arbeit und erfordert eine gute Kommunikation und eine große Kompromissbereitschaft.

Erzielen Sie zunehmend keine Einigung mehr im Gründerteam, dann können Sie ruckzuck komplett handlungsunfähig werden. Wenn einer der beiden Partner z. B. mangels Motivation plötzlich blockiert und nichts mehr leistet, dann haben Sie Stillstand in Bezug auf die weitere Entwicklung des Unternehmens. Konflikte können in Zweierteams richtig unangenehm werden und gehen schnell an die Substanz, weil es mangels Vermittler sehr schwierig ist den anderen frontal zur Rede zu stellen, wenn er Verhaltensweisen an den Tag legt, die für das Wohl des Unternehmens kontraproduktiv sind. Kompetenz- und Verteilungsgerangel sind besonders bei Führungsduos an der Tagesordnung, in Politik und Wirtschaft lassen sich daher diverse Negativ-Beispiele für problematische Zweierteams finden.

Gründung zu dritt

Im Wesentlichen gelten hier die für das Führungsduo gemachten Aussagen. Allerdings mit einem sehr wichtigen Unterschied: Eine Patt-Situation in Entscheidungsfragen ist per Definition nicht möglich.

Pro: Alle Entscheidungen werden auf Basis einer Stimmenmehrheit getroffen. Ein Trio kann also in keiner Deadlock-Situation landen und bleibt immer handlungsfähig. Wechselnde Mehrheiten zwischen den drei Beteiligten führen zeitweise zu einer gewissen psychischen Belastung („Warum ist der dieses Mal gegen mich?“), halten allerdings das ganze Projekt, wenn die Teammitglieder die Chance dieser Machtkonstellation erkennen, langfristig sehr flexibel und anpassungsfähig.

Wie vorgehen?

Ich möchte nochmals die große Bedeutung dieses Themas herausstellen. Der Aufbau eines leistungsfähigen Teams erfordert zwar Zeit und Mühe, Streit unter den Gründern gehört aber mit zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern eines Unternehmens. Überlegen Sie sich daher gründlich mit wem Sie sich zusammenschließen. Nicht nur, dass Sie Ihre finanzielle Zukunft mit in die Verantwortung des Gründerteams legen, Sie werden mit dieser Person bzw. mit diesen Personen auch auf Jahre hinaus mehr Zeit verbringen als mit Ihrer Ehefrau bzw. Ihrem Ehemann oder anderen Ihnen persönlich nahestehenden Personen. Die Woche hat 168 Stunden, $7 \times 8 = 56$ davon sollten Sie schlafen und Ihre Batterien wieder aufladen. Bleiben 112 Stunden „wache“ Zeit. In den ersten Jahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit werden Sie selten unter 60 Stunden pro Woche für Ihre Firma arbeiten. Bleiben 52 Stunden für Fahrt, Familie und Freizeit übrig.

Unter den einschlägigen Experten im internationalen Startup-Ökosystem wird seit Jahren das Gründerteam gegenüber dem Einzelunternehmer klar favorisiert. Eine kurze Internet-Recherche genügt, um ein halbes Dutzend Fach- und Blog-Artikel zu finden, die einer Gründung im Alleingang keinerlei Chancen einräumen und die Überlegenheit von Teams als „bewiesen“ erklären. So ganz wasserdicht scheint diese Sichtweise allerdings nicht zu sein. Erst Anfang 2018 hat sich ein Team von Wissenschaftlern der New York University dieser Thematik im Rahmen einer viel beachteten Studie angenommen und dabei systematisch ermittelt, dass kommerziell orientierte Startups von Einzelgründern durchschnittlich länger überleben als Team-Gründungen [2]. Als Begründung für die bessere Performance der Einzelgründer verweisen die US-Wissenschaftler auf die „Abwesenheit von Streit zwischen den Teammitgliedern“. Eigentlich logisch: Wer keine Partner hat, kann mit den Partnern auch nicht destruktiv streiten.

Ich konnte in den mittlerweile über 25 Jahren meiner beruflichen Karriere praktische Erfahrung sammeln sowohl als Einzelunternehmer als auch mit den Konstellationen „Duo“ und „Trio“. Zusätzlich habe ich aus vielen Gesprächen mit Unternehmer-Kollegen und Beratungskunden zum Teil detaillierte Einblicke erhalten in die ansonsten streng vertrauliche Welt von Führungsteams unterschiedlichster Zusammensetzung. Für Startup-Gründer möchte ich die folgende Empfehlung aussprechen:

- **Tipp: Optimale Teamgröße für Startups.** Riskieren Sie insbesondere als Erstgründer keinen Alleingang, sondern suchen Sie sich mindestens einen Partner. Aus meiner Erfahrung heraus ist das Gründer-Trio ganz klar die beste Variante, besonders für unerfahrene Erstgründer.

In einem Führungs-Trio muss sich jeder von Anfang an einer sachlichen Diskussionskultur unterordnen. Abstimmungsniederlagen werden als normal empfunden und im Konflikt zwischen zwei der drei Gesellschafter steht automatisch der dritte als Mediator auf Augenhöhe schlichtend zur Seite. Innerhalb des dreiköpfigen Aufsichtsrats meines englischen Unternehmens bin ich immer wieder überrascht über die wechselnde Bildung von Mehrheiten in unseren Diskussionen. Die Entscheidungsprozesse verlaufen sehr dynamisch, aber in keinem der Meetings ist die Auseinandersetzung jemals von der erforderlichen Sachebene abgedriftet. Unser Führungsteam eint die Konzentration auf die Ergebnisse.

Auch Sprenger sieht „das Team mit drei Personen als die richtige Wahl“ [3]. Thiel favorisiert ebenfalls diese Teamgröße: „A board of three is ideal“ [4].

Gründer-Duos würde ich empfehlen zu prüfen, ob Sie sich evtl. auf einen dritten passiven Gesellschafter mit einer Minderheitsbeteiligung von 1 Prozent einigen können. Das vorrangige Ziel hierbei ist es, durch Beteiligung einer neutralen Person einen Deadlock (s. o.) aufgrund der 50 zu 50 Stimmparität unter allen Umständen zu vermeiden. Denkbar ist auch die Einrichtung eines Beirates, dem per Satzung in Patt-Situationen ein begrenztes Stimmrecht gewährt wird. Das Errichten dieser Strukturen ist mit einem gewissen Anfangsaufwand verbunden, im Krisenfall vermeiden Sie damit aber u. U. eine existenzbedrohende Handlungsunfähigkeit.

Sollten Sie zur Gruppe der Seriengründer gehören, sollten Sie also aktuell planen in Kürze Ihr drittes, viertes oder bereits fünftes Unternehmen zu gründen, dann stellt sich die Frage nach der Teambildung völlig anders dar und ein Großteil der oben gemachten Aussagen hat keine Relevanz. Als erfahrener Seriengründer werden Sie auch kaum einen Ratgeber für Startups lesen. Außer, wenn Ihre bisherigen Unternehmensgründungen immer in der Insolvenz endeten. Sie sollten dann vorrangig Ihre fachliche und charakterliche Eignung zum Unternehmer einer äußerst kritischen Prüfung unterziehen, bevor Sie das nächste Gründerteam zusammenstellen.

4.3 Aufgaben verteilen

Lassen Sie mich nochmals die weiter oben angeführte Problematik der zukünftigen Aufgabenfelder der Gründer aufgreifen. Neben den zu erwartenden technisch/technologischen Herausforderungen werden ganz neue Aufgaben auf Sie als Unternehmer zukommen. Ich rate Ihnen dringend, vor dem Gang zum Notar innerhalb des Gründerteams Klarheit zu schaffen, wer abseits seiner fachlichen Zuordnung zukünftig welche

operativen Aufgaben übernehmen wird und wer für welchen Bereich zukünftig die Verantwortung trägt. Nachfolgend liste ich einige dieser Aufgaben exemplarisch auf:

- Wer kümmert sich um das Marketing? Wer koordiniert und überwacht die Werbeagentur? Wer hält den Kontakt zur Fachpresse?
- Wer übernimmt in welchem Umfang Vertriebsaufgaben? Im Inland, wer im Ausland?
- Wer verantwortet das Rechnungswesen, überwacht die Konten und bearbeitet die Korrespondenz mit Finanzamt und Kommune? Wer hält den Kontakt zu den Geldgebern bzw. Banken? Wer gibt dem Steuerberater Auskunft bei der jährlichen Bilanzierung?
- Wer hält Kontakt zu den wichtigsten Lieferanten und Kooperationspartnern?
- Wer moderiert Betriebsversammlungen und spricht im Namen der Geschäftsleitung?
- Wer hält Kontakt zu Hochschulen und sonstigen Bildungseinrichtungen? Wer engagiert sich im Branchenverband?
- Wer vertritt das Unternehmen in möglichen Rechtsstreitigkeiten? Wer kümmert sich gemeinsam mit dem Patentanwalt um die Sicherung der Marken?
- Wer koordiniert und führt Einstellungsgespräche mit Bewerbern?

Diskutieren Sie die Zuständigkeiten unbedingt aus und sorgen Sie für eine einigermaßen ausgewogene Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Wie der niederländische Managementberater Jurgen Apello in seinem Buch „Managing for Happiness“ ausführt, ist die Übertragung von Verantwortung innerhalb eines Teams keine streng binäre Angelegenheit nach dem Motto „ich mache es“ oder „du machst es“ (vgl. [5]). Verantwortlichkeiten delegiere man vom Team „kontrolliert und schrittweise“ an einzelne Teammitglieder. Apello definiert hierzu im Rahmen seiner „Management 3.0“ Praktiken² sieben verschiedene Stufen der Delegation: Von Delegation Level 1, „ich sage in diesem Bereich, wo es lang geht“, bis Level 7, welches aus Sicht eines Teammitglieds bedeutet die Verantwortung für einen Bereich komplett in andere Hände abzugeben, ohne Anspruch auf Mitbestimmung oder Unterrichtung. Level 2 bis Level 6 sind Zwischenstufen, die Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse zwischen mehreren Teammitgliedern aufteilen und den dazu erforderlichen Informationsfluss entsprechend gewichtet regeln (s. Abb. 4.2, Stufe 5 von 7). Ziel bei jeder Form von Diskussion über Zuständigkeiten ist es festzulegen, wer (primär) für welchen Bereich verantwortlich ist und in welchem Umfang die anderen Teammitglieder involviert sind. Es ist für alle Beteiligten vorteilhaft, wenn sich das Team auf eine möglichst konkrete Benennung von Einzelpersonen für bestimmte Aufgaben einigt. In der Praxis zeigt sich häufig, dass bei klaren Zuständigkeiten die Organisation besser funktioniert als bei einer gemeinsamen Koordination oder bei einem Durchwechseln der Zuständigkeiten.

Berücksichtigen Sie bei der Diskussion der Zuständigkeiten neben rein quantitativen Aspekten auch qualitative Aspekte. 24 Stunden pro Jahr telefonische Abstimmung mit dem Steuerberater sind deutlich weniger fordernd als eine dreitägige Präsenz auf dem

²<https://management30.com/>.

Abb. 4.2 Missverständnisse über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten vermeiden durch „Delegation-Poker“. © Happy Melly One b.v.



Messestand Ihres Vertriebspartners in Übersee, auch wenn dort netto nur 3×8 Stunden gearbeitet wird. Der Trip nach USA oder Indien bringt aber zusätzliche Belastungen mit sich und hat auch Auswirkungen auf Ihr Privatleben. Die Familienangehörigen von Managern mit internationalen Verpflichtungen können dies bestätigen.

Zusätzlich sollten Sie im Vorfeld einer Unternehmensgründung zwischen den Gründern abklären, wie viel Engagement jeder im Team bereit ist für das gemeinsame Vorhaben einzubringen. Sowohl kurz- als auch langfristiges Engagement. Idealerweise verknüpfen Sie das mit einer Definition kommerzieller Ziele. Welche Marktposition soll bis wann erreicht werden? Wenn Sie hier keinen Konsens erzielen, dann haben Sie ein Problem, denn auch an unterschiedlichen Erfolgsvorstellungen sind schon so manche Startups zugrunde gegangen.

Praxis: Altersunterschied erzeugt Unwucht

In einem Beratungsprojekt hatte ich es mit einem Startup zu tun, dessen beide Gründer sehr unterschiedliche Vorstellungen bzgl. des zu erbringenden Arbeitseinsatzes hatten. Grund hierfür war ein beträchtlicher Altersunterschied verbunden mit einer daraus resultierenden unterschiedlichen Lebenssituation. In solch einer Konstellation einen für beide Seiten akzeptablen Interessensausgleich zu finden ist wahrlich eine Herausforderung. Versuchen Sie bei der Teambildung derartig ungünstige Unwuchten von vornherein zu vermeiden.

Halten Sie die Ergebnisse all dieser Diskussionen in einer Art informellen „Gründungsvereinbarung“ für alle Teammitglieder schriftlich fest und unterzeichnen Sie gemeinsam. Diese Vereinbarung ist zwar rein juristisch wertlos, sie sollte aber allen Beteiligten als moralische Erinnerungs-Instanz in möglichen zukünftigen Teamkonflikten über Zuständigkeiten und die ungleiche Verteilung der Arbeitslasten dienen. Setzen Sie sich gemeinsam zum Ziel diese „Lastenverteilung“ agil zu handhaben und jeweils zu Jahresbeginn zu aktualisieren. Die Gründung einer Vertretung im Ausland z. B. ist für das Unternehmen eine größere Veränderung und wird ganz neue Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten mit sich bringen. Diese neuen Lasten müssen vom ganzen Führungsteam angemessen aufgefangen werden.

Im Streit über Zuständigkeiten und die Verteilung von Arbeitslasten liegt ein erhebliches Konfliktpotenzial. Nehmen Sie sich vor, Ungleichgewichte nicht über einen längeren Zeitraum zu dulden, sondern thematisieren Sie diese zeitnah innerhalb des Teams. Permanente Großzügigkeit und Kulanz seitens einzelner Teammitglieder sind fehl am Platz. Sie vertagen sonst lediglich die notwendige Diskussion über Maßnahmen zu einem fairen Lastenausgleich und riskieren, dass zwischenzeitlich einem der benachteiligten Gründer aufgrund von Überlastung der Kragen platzt.

4.4 Der Lead-Entrepreneur

Investoren schauen bei Gründerteams ganz genau hin, wer denn die „unternehmerisch führende“ Person bzw. Persönlichkeit im Team ist. Was die unternehmerische Kompetenz und den Willen zu unternehmerischem Erfolg betrifft, sind die Gründer innerhalb des Gründerteams nur selten wirklich zu 100 Prozent auf Augenhöhe. Der Wunsch nach Harmonie und Gleichheit verschleiert doch allzu häufig die Realität: Einer der Gründer treibt und führt die Unternehmung mehr als die anderen und ist aufgrund seiner Führungsstärke, seiner Kommunikationseigenschaften und seines Auftritts besser geeignet, das Unternehmen nach „außen“, gegenüber Kunden, Lieferanten und der Presse zu repräsentieren. Investoren nennen das den „Lead-Entrepreneur“. Sie widmen der Beurteilung der Fähigkeiten und Eigenschaften dieser Person einen größeren Teil ihrer Aufmerksamkeit. Einem starken und kompetenten Lead-Entrepreneur schreiben Investoren erfahrungsgemäß eine Schlüsselrolle zu in Bezug auf die Erfolgsaussichten des Unternehmens. Auch die (Fach-) Presse hat gern genau einen Ansprechpartner innerhalb der Unternehmensführung. Deren Leserschaft, oder sagen wir etwas breiter gefasst „das Publikum“, bevorzugt ebenfalls genau eine Identifikationsfigur. Was sind wir doch froh, dass es genau einen Bundeskanzler (bzw. eine Bundeskanzlerin), einen Ministerpräsidenten pro Bundesland und einen Fußball-Bundestrainer gibt. Nicht nur wegen der aus den Ämtern resultierenden Pensionsansprüche. Wir wissen natürlich, dass diese Leute nichts wären ohne ihr großes fleißiges Mitarbeiter- bzw. Trainer-Team im Hintergrund. Aber es schafft Einfachheit und Klarheit, wenn nur jeweils eine Person die Arbeit und die Leistung des Teams nach außen in der Öffentlichkeit repräsentiert.

Warum führe ich das auf? Sie wollen schließlich als Team ein eigenes Unternehmen gründen und nicht ein anderes kaufen.

Sie sollten versuchen das Thema Lead-Entrepreneur im Zuge Ihrer Diskussion über eine faire Aufgaben- und Lastenverteilung innerhalb des Gründerteams zu berücksichtigen. Gibt es den Lead-Entrepreneur in Ihrem Team überhaupt? Wer sieht sich in dieser Rolle? Wer wäre bereit diese insbesondere in der Außendarstellung wichtige Rolle zu übernehmen? Sehen das die anderen Teammitglieder genauso? Wenn sich das Gründerteam auf den Lead-Entrepreneur einigen kann, dann machen Sie diesen zum Geschäftsführer und sichern Sie den anderen Co-Gründern entsprechende Mitsprache-Rechte über die Satzung. Ein Startup mit drei oder mehr Gründern benötigt nicht unbedingt ebenso viele Geschäftsführer. Überdenken Sie in diesem Zusammenhang auch die geplanten Beteiligungsverhältnisse. Je nach Anzahl der Gründer ist nicht immer eine pauschale 50:50, 33 1/3 oder 4x25-Prozent-Regelung sinnvoll. Die prozentuale Verteilung der Anteile sollte sich zwar primär nach dem mitgebrachten Kapital, aber auch nach Verantwortung, dem Know-how und der eingebrachten Arbeitszeit richten. Ich erlebe immer wieder im Rahmen von Beratungsmandaten, dass gerade in größeren Teams die wahre treibende Kraft hinter der Unternehmensgründung bei der Zusammenstellung des Teams zu schnell zu viele Geschäftsanteile abgibt, um einer als unangenehm empfundenen Diskussion über die Bewertung der individuell eingebrachten Assets aus dem Weg zu gehen. Diese Unterlassung rächt sich meistens schon wenige Monate nach der Gründung, wenn sich die individuellen Beiträge der einzelnen Co-Gründer in der täglichen Zusammenarbeit langsam ausdifferenzieren.

Mir ist bewusst, dass insbesondere innerhalb der von viel Enthusiasmus begleiteten Aufbruch-Phase die Diskussion über den Lead-Entrepreneur heikel sein kann. Möglicherweise haben Sie mehrere Alphas im Team, die wie selbstverständlich diese Rolle für sich beanspruchen und auch tatsächlich ausfüllen könnten. Wahrscheinlicher ist, dass Sie einzelne Teammitglieder haben, die sich bewusst sind, dass sie eher ein introvertierter Typ sind und die Rolle des Lead-Entrepreneurs nicht übernehmen könnten, häufig auch gar nicht übernehmen möchten. Nur wer hat schon die Größe so etwas ehrlich zuzugeben und freiwillig in die (vermeintlich) zweite Führungs-Riege zurückzutreten? Kann z. B. der älteste der Gründer im Team gegenüber seinen jüngeren Partnern zugeben, dass er nach außen hin keine Führungsrolle anstrebt und lieber seinen Fokus auf Aufgaben in der Entwicklung oder im Innendienst lenken möchte? Dieses Eingeständnis ist nicht einfach und erfordert neben einer guten Selbsteinschätzung auch ein gewisses Maß an menschlicher Größe und Mut, besonders auch gegenüber „mächtigen“ Familienangehörigen im Hintergrund (s. auch Abschn. 4.1).

Sie sollten die Diskussion über den Lead-Entrepreneur in Ihrem Gründerteam auf jeden Fall führen. Je früher desto besser. Persönliche Eitelkeiten dürfen dabei keine Rolle spielen. Versuchen Sie gemeinsam eine Aufgabenverteilung zu definieren, die für den langfristigen kommerziellen Erfolg des Unternehmens voraussichtlich die Beste ist. Achten Sie immer darauf, wie oben beschrieben, dass die persönliche Arbeitsbelastung der Teammitglieder einigermaßen ausgewogen bleibt. Überprüfen Sie als Team die Richtigkeit Ihrer Entscheidung erstmals zwei Jahre nach Ihrer Gründung.

Sollten Sie in Ihrem Team keinen finden, der bereit ist, zukünftig das Unternehmen nach außen zu vertreten, dann lassen Sie die Gründung bleiben! Um erfolgreich zu sein, muss die Führung eines Unternehmens mit den anderen Marktteilnehmern intensiv kommunizieren. Trotz E-Mail und Skype ist es absolut notwendig, regelmäßig persönlich außerhalb der Mauern des eigenen Bürogebäudes aufzutreten. Selbstbewusst und aufrecht.

4.5 Regeln für die Zusammenarbeit

Die eigentliche Aufnahme der Geschäftstätigkeit stellt für alle Mitglieder des Gründerteams eine große Veränderung dar, unabhängig davon, ob zuvor einer geregelten Tätigkeit in einem anderen Unternehmen nachgegangen wurde oder ob der Start in die Selbstständigkeit aus dem Studium, aus der Arbeitslosigkeit oder aus einem Sabbatical heraus erfolgte.

Nach meiner Erfahrung haben viele Startups anfangs große Schwierigkeiten Fahrt aufzunehmen (s. auch Abschn. 10.1). Die Finanzierung steht soweit, sonst hätte das Team schließlich nicht gründen können, die Software ist sowieso noch lange nicht fertig und bis der erste Kunde im Büro auftauchen wird, geht noch einige Zeit ins Land. Entsprechend moderat, ja man könnte fast sagen arbeitnehmerfreundlich sind (noch) die persönlichen Arbeitszeiten, es gibt regelmäßig ausgedehnte (Zigaretten-) Pausen und das warme Mittagessen wird magenschonend ohne jegliche Hast in einer netten Lokalität gemeinsam im Sitzen eingenommen. Ich kann mich heute noch daran erinnern, dass ich nach Gründung meines ersten Unternehmens im Alter von 28 Jahren fast täglich mit meinem damaligen Geschäftspartner zusammen mittags in den Nachbarort zum „Italiener“ gefahren bin, um in Ruhe zu speisen. Das „Saltimbocca alla romana“ war großartig, auch wenn fälschlicherweise auf der Speisekarte unter der Kategorie „vom Schwein“ verzeichnet. Auf meine entsprechende Nachfrage, warum ein Kalbsschnitzel unter „Schweinefleisch“ aufgeführt sei, antwortete die humorvolle italienische Bedienung, der Koch setze für seine besondere Kreation ausschließlich auf „Kalbschwein“. Vermutlich rührte daher mein Sodbrennen. Oder lag es am Grappa? Oder an der beginnenden Nervosität aufgrund der fehlenden Aufträge?

Irgendwie fühlte sich diese besondere unternehmerische Anfangsphase rückblickend ein wenig an, wie wahrscheinlich Astronauten die Busfahrt zur Startrampe unmittelbar vor Missionsbeginn empfinden. Alles nur Vorgeplänkel, solange das Haupttriebwerk nicht gestartet und die Booster nicht gezündet sind. Dennoch ist jeder angespannt und spürt genau, dass eine aufregende und anstrengende Zeit vor ihm liegt, die so manche Überraschung bringen wird. Glücklicherweise riskiert man beim Start in die Selbstständigkeit zumindest nicht unmittelbar das eigene Leben, daher hinkt der Vergleich mit den Astronauten ein wenig. Dennoch ist interessant zu lesen, wie professionell Astronauten diese schwierige Phase insbesondere vor ihrem Erstflug bewältigen. Vom deutschen Astronaut Alexander Gerst wurde berichtet, dass er sich so sehr auf die technischen Abläufe konzentriert hatte, dass er darüber sogar vergessen hat, beim Start der Rakete zumindest einen einzigen kurzen Blick aus dem Fenster zu werfen.

Feste Besprechungszeiten

Auch Startup-Gründer sollten erkennen, dass ihre Mission von Beginn an volle Konzentration erfordert. Unnötige Ablenkungen sollten daher von „Day 1“ an konsequent verbannt werden. Das Team muss sich anfangs aneinander gewöhnen und vieles in den Abläufen ist neu und aufregend. Startup-Gründer verbringen nach meiner Beobachtung oftmals zu viel Zeit mit ziellosem Herumlabern. Meist wird jedes im Unternehmen geführte Telefonat und jede neu eingegangene E-Mail sofort zwischen den Gründern kommuniziert. Dies führt aber zu permanenten Unterbrechungen und ist gerade für die Entwickler im Team kontraproduktiv. Auch wenn es Ihnen schwerfällt: Definieren Sie feste Termine für den Austausch innerhalb des Gründerteams. Führen Sie eine kurze Abstimmung morgens beim gemeinsamen Kaffee durch, eine weitere zu einem festen Zeitpunkt am Mittag und nochmals eine kurze Abstimmung vor Dienstschluss, auch um das am Tag Erlebte gemeinsam reflektieren zu können. Versuchen Sie sich in der restlichen Zeit voll auf Ihre individuellen Aufgaben zu konzentrieren. Die Entwickler im Team sollten Einzelbüros bekommen, um sich bei Bedarf zurückziehen und von Geräuschquellen abschotten zu können. Die Grundfläche dieser Büros ist zweitrangig. Selbst wenn nur wenige Quadratmeter Fläche zur Verfügung stehen sollten, erfüllt das den eigentlichen Zweck.

Schriftform

Zwingen Sie sich von Beginn an, wichtige Entscheidungen des Gründerteams schriftlich festzuhalten. Das klingt jetzt vermutlich für Sie furchtbar bürokratisch, aber in meinem Berufsleben musste ich immer wieder erleben, dass mündliche Abmachungen oftmals nicht funktionieren, vor allem, wenn diesen Vereinbarungen ursprünglich kein Konsens im Team zugrunde lag. Es liegt in der Natur der Sache, dass die zu strittigen Sachverhalten erzielten Kompromisse mit einiger zeitlicher Distanz von den Beteiligten rückblickend unterschiedlich beurteilt werden. Im ungünstigsten Fall muss die Diskussion dann erneut geführt werden, was unnötig Zeit und Nerven kostet, die Sie besser in andere Projekte investieren. All diese Abstimmungsprobleme können Sie umgehen, wenn Sie in Ihrer unternehmerischen Tätigkeit von Beginn an die gemeinsam im Team gefassten Beschlüsse in Protokollen dokumentieren. Im Aufsichtsrat meines englischen Unternehmens ziehen wir diese Prozedur seit Gründung konsequent durch. Unsere üblicherweise achtsündigen Nonstop-Sitzungen dokumentieren wir mit einem kurzen und relativ formlosen Protokoll, das selten einen Umfang von vier A4-Seiten überschreitet. Es kommt tatsächlich vereinzelt vor, dass wir während des Meetings bei Übertragung der von uns gefassten Beschlüsse ins Protokoll um einzelne Wörter ringen. Aber die durch diese Vorgehensweise erreichte Klarheit in der Kommunikation hat sich für die drei Board Member sehr bewährt.

Klausur

Gönnen Sie sich einmal im Jahr mit Ihren Geschäftspartnern über ein Wochenende eine Klausur-Tagung 100 Kilometer abseits Ihres Standorts. Fahren Sie Freitag gegen 17:00 Uhr los und treten Sie Sonntag nach einem abschließenden gemeinsamen Mittagessen die Rückreise an. Idealerweise steuern Sie ein typisches Business-Hotel an, denn diese sind an

den Wochenenden immer leer und verlangen dann moderate Preise. Wenn Sie freundlich fragen bekommen Sie vielleicht einen kleinen Konferenzraum mit Whiteboard und Full-HD-Beamer zum Vorzugspreis dazu. Nutzen Sie diesen Tapetenwechsel, um ungestört Liegegebliebenes aufzuarbeiten und gemeinsam neue Ideen für Ihr Unternehmen zu entwickeln. Ich kenne viele kleine und mittelständische Unternehmen, deren Inhaber solche Klausur-Tagungen regelmäßig durchführen und damit gute Erfahrungen machen. Definieren Sie rechtzeitig eine Agenda, damit sich jedes Mitglied Ihres Führungsteams entsprechend vorbereiten kann. Wenn Sie es ganz professionell angehen wollen und wenn Sie über das entsprechende Kleingeld verfügen, dann können Sie sich für einen halben Tag einen Business-Coach oder Unternehmensberater buchen oder lassen Sie sich von einem einschlägigen Fachexperten ein paar Stunden schulen. Vielleicht kennen Sie in Ihrem Netzwerk auch jemanden, der ohne Vergütung Ihre Klausur für ein paar Stunden bereichert und wichtige Impulse liefert. Insbesondere wenn strittige Grundsatz-Entscheidungen anstehen, kann ein neutraler externer Moderator äußerst hilfreich sein. Auch hierfür gibt es ein entsprechendes Dienstleistungs-Angebot am Markt. Zu guter Letzt sollte nicht vergessen werden, die gemeinsame Bewältigung der ersten Hürden und mögliche erste Erfolge gebührend zu feiern. Gönnen Sie sich für Ihren Mut und Ihre harte Arbeit von Zeit zu Zeit ganz bewusst eine Belohnung. Auch hierfür lässt sich eine gemeinsame Klausur-Tagung exzellent verwenden. Sollten sich bei Ihnen allerdings beim Gedanken an einen Wochenend-Trip mit Ihren zukünftigen Geschäftspartnern nicht näher zu definierende Bauchschmerzen einstellen, rate ich Ihnen Ihre Partnerwahl dringend nochmals zu überdenken.

Literatur

1. Sivers D (2011) Anything you want: 40 lessons for a new kind of entrepreneur. Portfolio Penguin, London, S 72
2. Greenberg J, Mollick E (2018) Sole survivors: solo ventures versus founding teams. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3107898> oder <https://doi.org/10.2139/ssrn.3107898>
3. Sprenger R (2018) Radikal digital. DVA, München, S 237
4. Thiel P (2014) Zero to one. Virgin Books, London, S 112
5. Appelo J (2016) Management for happiness. Wiley, Hoboken, S 71

„Sie können mich Governor, Gouverneur, Schnitzel, Arnold oder sonst wie nennen.“

Arnold Schwarzenegger

Die Wahl des Firmennamens ist eine wichtige Entscheidung bei Gründung einer Firma. Der Firmenname steht zukünftig im Mittelpunkt aller Marketing-Aktivitäten Ihres Unternehmens, nach einigen Jahren werden Kunden und Konsumenten mit Ihrem Firmennamen bzw. Ihrer Firma ein ganz bestimmtes „Image“ verbinden. Ein einmal im Markt erfolgreich etablierter Firmenname ist bares Geld wert, wenn Sie diesen eines Tages zusammen mit Ihrem Unternehmen verkaufen.

Praxis: Firmenname als Vermögenswert

In den USA wurde schon mehrmals beobachtet, dass der Aktienkurs von Unternehmen deutlich stieg, nachdem die Firma den Namen geändert hatte. Rein operativ wurde in den betreffenden Unternehmen ansonsten nichts geändert. Investoren lassen sich offensichtlich vom Namen beeindrucken. Ein guter Name ist eben ein erstklassiges Marketing-Instrument.

Aufgrund der großen Bedeutung sollten Sie die Suche nach einer Bezeichnung Ihres Unternehmens (= der Name, unter dem Sie „firmieren“) wohlüberlegt angehen. Leider gibt es bei der Wahl des Firmennamens eine ganze Reihe an Fallstricken, daher ist es empfehlenswert sich mit dem Thema bereits zu einem frühen Zeitpunkt Ihres Gründungsprozesses zu beschäftigen. Die Suche nach einem Firmennamen nimmt erfahrungsgemäß deutlich mehr Zeit in Anspruch, als von den beteiligten Gründern erwartet.

Ich möchte in diesem Kapitel Tipps geben, wie Sie einen passenden Firmennamen für sich und Ihre Unternehmung finden. Dabei kann ich Ihnen allerdings keine konkrete Empfehlung für einen Firmennamen aussprechen, denn dazu ist das Thema einfach zu vielschichtig und unter anderem natürlich stark von Ihrem zukünftig geplanten Geschäftszweck abhängig.

Als Gründer eines technologieorientierten Unternehmens möchte ich Sie gleich zu Beginn des Kapitels in einer Richtung vorwarnen: Vergessen Sie alle Firmennamen, die sich entweder aus „Soft“ oder aus „ware“ ableiten. Unabhängig davon, welche noch so ausgefeilten Kreativitätstechniken Sie dabei für den Prozess der Namensfindung anwenden: Aufgrund der Popularität von Unternehmensgründungen im Umfeld „Software“ wird irgendein Kleinbetrieb in den USA, China oder Indien den von Ihnen ersonnenen Namen bereits verwenden und hat dafür auch die passenden Internet-Domänen registriert. Sparen Sie sich jegliche Mühe.

5.1 Rechtliche Aspekte

Bei der Wahl des Firmennamens sind diverse gesetzliche Vorgaben zu beachten. Diese hängen u. a. von Ihrem Geschäftszweck und der von Ihnen gewählten Rechtsform ab. Die wichtigste Regel für die Wahl der Firma: Die Firma muss laut Wirtschaftsrecht eine sogenannte Namensqualität besitzen, um das Unternehmen zu kennzeichnen und von anderen zu unterscheiden. Buchstabenkürzel („DAZN“, „E.ON“), Fantasienamen („Evonik“, „Opodo“, „Zalando“) und Personennamen („Daimler“, „Siemens“) besitzen im Normalfall Namensqualität. Rein beschreibende Begriffe und Wortkombinationen, wie „Embedded Software Development GmbH“ oder „Cloud Storage GmbH“ reichen nicht aus, da hiermit nur die Geschäftstätigkeit wiedergegeben wird, aber es wird kein spezifisches Unternehmen benannt. Des Weiteren ist bei der Wahl des Namens auf das „Irreführungsverbot“ zu achten und der Firmenname muss aussprechbar sein, was die Verwendung diverser Sonderzeichen, wie „*“ innerhalb des Bezeichners ausschließt.

Bevor der Firmenname ins Handelsregister eingetragen wird, muss dieser zunächst durch das zuständige Amtsgericht geprüft und genehmigt werden. Damit Ihr Wunschname eingetragen wird, muss er den formalen Voraussetzungen genügen und sich ausreichend von bestehenden Firmen unterscheiden, andernfalls wird er abgelehnt. Sollten Sie diesen Eintragungs-Prozess erneut durchlaufen müssen, verlieren Sie wertvolle Zeit und es entstehen Ihnen zusätzliche Kosten. Um dies zu vermeiden, bieten die meisten Industrie- und Handelskammern (abgekürzt IHK) Gründern und Unternehmern einen meistens kostenlosen Service für eine sogenannte firmenrechtliche Voranfrage. Die IHKs kommen auch ins Spiel, wenn das Registergericht Zweifel am Firmennamen hat. In diesem Fall bittet das Registergericht die lokale IHK um eine Stellungnahme bzw. ein Gutachten. Vor diesem Hintergrund ist es doppelt sinnvoll bereits im Vorfeld das „Ok“ von Seiten der IHKs einzuholen.

Die Genehmigung Ihres Wunschnamens seitens der Registergerichte ist zwar hinreichend für eine korrekte Eintragung Ihrer Firma in Deutschland, darüber hinaus machen Registergerichte und IHKs in der Regel keine Aussagen. Um auf der sicheren Seite zu sein sind weitere Prüfungen erforderlich.

Markenrecht

Ein in Deutschland erfolgreich eingetragenes Unternehmen kann mit seinem Firmennamen Rechte, insbesondere Markenrechte anderer Unternehmen, im In- und Ausland verletzen. Lassen Sie daher Ihren Firmennamen unbedingt vorab von einem Patentanwalt auf „Kollision“ prüfen. Wenn Sie sich auf einen Firmennamen festlegen, der bereits von einem anderen Unternehmen identisch oder in ähnlicher Form verwendet wird oder der als (Produkt-) Marke nationale oder internationale Schutzrechte genießt, dann haben Sie ein Problem. Es bringt Ihnen auch nichts, wenn diese Kollision aus Ihrer Sicht vollkommen unbeabsichtigt passiert ist. Unwissenheit schützt vor Strafe nicht. Sie können dann nur hoffen, dass es dem rechtmäßigen Markeninhaber möglichst schnell auffällt und er sich bei Ihnen (üblicherweise auf dem Schriftweg) meldet. Erwarten Sie in so einem Fall kein allzu freundliches Schreiben. Mit Markenrechten ist nicht zu spaßen.

Praxis: Klageandrohung per Fax aus USA

Ich kann mich an einen entsprechenden Vorfall in den Anfangsjahren meiner beruflichen Laufbahn erinnern, als an einem Freitagnachmittag plötzlich ein längeres Fax bei mir im Büro eintraf. Einer unserer internationalen Wettbewerber brachte auf sechs Seiten sein deutliches Missfallen an einer von uns in den Werbematerialien verwendeten Formulierung zum Ausdruck, verbunden mit der Androhung, einen Millionenbetrag als Schadensersatz für die angebliche Verletzung von Markenrechten geltend zu machen. Das Wochenende danach war gelaufen, viel geschlafen habe ich die Tage damals nicht.

Insbesondere wenn Sie planen auf den US-Markt zu gehen, müssen Sie jederzeit damit rechnen verklagt zu werden. Der US-Autor Merrill R. Chapman, der über eine langjährige Erfahrung in der US-IT-Industrie verfügt, bemerkt hierzu warnend: „In point of fact, everyone in the industry is constantly suing someone else over something: patents, false advertising, because it's Tuesday“ [1].

Wenn Sie einen Markenkonflikt erzeugen, werden Sie klein beigegeben und Ihren Firmennamen nachträglich zeitnah ändern müssen. Denken Sie an die dabei entstehenden Kosten für die erforderliche offizielle Umfirmierung. Der erneut notwendige Gang zum Notar zur Beglaubigung der Umfirmierung für das Handelsregister dürfte noch der kleinste Kostenpunkt sein. Sämtliche im Unternehmen bereits vorhandenen gedruckten Werbematerialien können Sie zusammen mit den Visitenkarten und Briefbögen auf direktem Wege zum Altpapier-Container bringen. Webadresse und Domänenname passen auch nicht mehr und müssen umgestellt werden. Sollten Sie schon Fahrzeuge im Unternehmen haben, dann müssen möglicherweise die Beschriftung und das Wunschkennzeichen geändert werden.

Sehr teuer ist auch die Umschreibung von Marken und Patenten, die sich bereits im Besitz des Unternehmens befinden. Dazu muss Ihr Patentanwalt in allen Ländern, in denen Sie über eine Registrierung verfügen, die lokalen Behörden anschreiben. Aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes ist dazu häufig eine beglaubigte Übersetzung des eigentlichen Schreibens mit der Namensänderung in die jeweilige Landessprache erforderlich. Besonders ärgerlich ist bei einer nachträglichen Änderung des Firmennamens auch der entstehende Imageschaden. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten werden Ihren Fehlgriff als unprofessionell belächeln.

Eine erste oberflächliche Kollisionsprüfung können Sie selbst mit Hilfe von Internet-Suchmaschinen vornehmen. Aber Achtung: Nicht jede eingetragene Marke ist in aktiver Verwendung und lässt sich mit einer Suchmaschine finden. Sollten zufälligerweise andere Gründer, genau wie Sie, mit identischem Markennamen an den Markt gehen wollen, dann zählt, wer diesen Markennamen zuerst angemeldet hatte. Es gilt der Tag der Anmeldung, nicht der Tag der Eintragung.

Ich möchte nochmals eindringlich darauf hinweisen, dass eine reine Identitätsrecherche, d. h. die Überprüfung auf einen 1:1 Konflikt (Buchstabe für Buchstabe), niemals ausreichend ist, um mögliche Risiken zu erkennen. Wenn Sie z. B. unter dem Namen „Doktor & Bembel“ in Hessen ein Unternehmen für die Herstellung von gesundheitlich unbedenklichem, alkoholfreiem Äpfelwoi gründen, dann ist nicht auszuschließen, dass Sie zeitnah Post aus der Rechtsabteilung des großen US-Konsumgüter-Konzerns „Procter & Gamble“ erhalten. Zu Recht.

5.2 Methoden zur Namensfindung

Die typische Herangehensweise zur Namensfindung ist bei den meisten Gründern die gleiche: Man sitzt Stunden zusammen in Meetings bzw. Brainstormings und ist absolut der Überzeugung, dass der Name aus Gründen der persönlichen Identifikation aus der Mitte der Gründer gefunden werden sollte. Diese Haltung möchte ich allerdings in Frage stellen. Wer letztendlich die entscheidende Idee hatte, ist schon kurz nach dem Start Ihrer geschäftlichen Aktivitäten vergessen und für die zukünftigen Kunden ist es vollkommen irrelevant. Hauptsache der Firmenname klingt gut und ist gefällig.

Es gilt daher zu prüfen, ob Sie sich nicht von einem der professionellen Anbieter am Markt bei der Suche nach einem Firmennamen unterstützen lassen. Neben darauf spezialisierten Agenturen gibt es auch gut gestaltete Web-Portale, mit deren Funktionalität man sich für eine vertretbare Gebühr in wenigen Stunden interaktiv Namen, basierend auf individuell vorgegebenen Stichwörtern, generieren kann.

Beide Ansätze kosten Geld, sind aber aufgrund der großen Bedeutung des Firmennamens in Betracht zu ziehen. Ihr zukünftiger Firmenname steht im Mittelpunkt all Ihrer Marketing-Aktivitäten und wird Sie die nächsten Jahre tagtäglich allgegenwärtig begleiten. Das sollte Ihnen schon einiges Nachdenken und möglicherweise auch ein Investment wert

sein. Auch DeMarco unterstreicht in einem seiner Buch-Klassiker die große Rolle des Namens und warnt davor, das Thema in Anbetracht der hohen Arbeitsbelastung in der Gründungsphase zu locker zu nehmen: „In der Hektik, ein neues Unternehmen in Gang zu bringen, scheuen sich viele Gründer, so viel Aufwand in ein bloßes Symbol zu investieren“ [2].

Sollten Sie planen, Hersteller eines oder mehrerer Produkte zu werden, dann werden Sie Ihr Marketing eher auf die zukünftigen Produktnamen ausrichten. Die Produktnamen besitzen zentrale Bedeutung und müssen intelligent gewählt werden, Ihr Firmenname tritt möglicherweise in den Hintergrund. In diesem Fall ist zu überlegen, ob, und wenn ja wie weit Sie den oder die Produktnamen vom Firmennamen bewusst abkoppeln. Eine gewisse Nähe zwischen Firmen- und Produktnamen bringt einerseits Synergien, andererseits auch das Risiko, dass der Firmenname beschädigt wird, wenn das ähnlich lautende Produkt am Markt floppt.

Grundsätzlich ist der Firmenname nicht in Stein gemeißelt. Sie können diesen zu einem späteren Zeitpunkt ändern. Das ist aber mit erheblichem Aufwand und Kosten verbunden. Es kann dennoch Situationen geben, in denen es durchaus Sinn macht, dieses Investment zu tätigen und eine Namensänderung durchzuführen.

Betrachten wir dazu das folgende Beispiel: Zunächst gründen Sie mit einem eher neutralen Firmennamen und einem breit aufgestellten Geschäftszweck. Nach einigen Jahren am Markt kristallisiert sich eines der von Ihnen angebotenen Produkte als „der“ Umsatzbringer heraus und lässt Sie Ihre geschäftlichen Aktivitäten zunehmend auf dieses Segment fokussieren. Wenn Sie über 90 Prozent Ihrer Geschäfte mit einem Produkt erzielen, Sie zusätzlich davon überzeugt sind, dass dieser Trend sich längerfristig noch verstärkt und der breite Markt Ihr Unternehmen primär über den Namen dieses Produktes identifiziert, dann kann es Sinn machen, den Produktnamen auch als Firmenname zu verwenden.

Praxis: Klarheit durch Angleichung von Produkt- und Firmennamen

Im meinem ersten Unternehmen drehte sich einige Jahre nach Gründung fast alles nur noch um ein einziges Softwareprodukt. Firmen- und Produktname waren allerdings völlig verschieden und hatten auch phonetisch keinerlei Gemeinsamkeiten aufzuweisen. Dies sorgte unter den Anwendern der Software zunehmend für Verwirrung. So kam es immer wieder vor, dass Anrufer irritiert das Gespräch beendeten, weil sie sich am falschen Anschluss wähnten. Die sieben Jahre nach Gründung durchgeführte Angleichung des Softwareprodukt- und Firmennamens führte umgehend zu einer größeren Klarheit in der Unternehmens-Kommunikation. Der ursprüngliche Firmenname war überraschend schnell vergessen.

Ich möchte Ihnen aus meiner Erfahrung berichten, was Sie bei der Namensfindung beachten sollten und wo Fallstricke lauern. Sollte sich in der Diskussion ein Firmenname herauskristallisieren, dann empfehle ich Ihnen testhalber Freunde im Ausland um eine

Stellungnahme zu bitten. Ein in Hamburg erdachter vermeintlich schicker Fantasienamen kann schon für einen Österreicher seltsam klingen, im Englischen sogar eine ganz andere, möglicherweise abstoßende oder vulgäre Bedeutung haben. Selbst Großkonzerne mit umfangreichen Marketingabteilungen sind bei der Namensgebung schon in entsprechende Fallen getreten, im Internet lassen sich dazu zahlreiche lustige Beispiele finden.

Eigenname als Firmenname

Ich rate Gründerteams davon ab, (Nach-) Namen der Gründer als Bestandteile des Firmennamens zu verwenden. „Sudermann & Vogler GmbH“ mag heute für jeden Ihrer Anrufer selbsterklärend und vertraut wirken. Problematisch wird es, wenn das Gründer-Duo sich zu einem späteren Zeitpunkt trennt, was gar nicht so selten vorkommt, und nur noch einer der beiden Namensgeber das Unternehmen alleinverantwortlich weiterführt (s. auch Kap. 18). „Allen & Gates“ wäre der gleichen Problemstellung unterworfen gewesen, „Microsoft“ hingegen nicht. Nicht nur aus diesem Grund war die Wahl von „Microsoft“ als Firmenname deutlich weitsichtiger.

Ich muss zugeben, dass sich sofort Dutzende Gegenbeispiele zu meiner Empfehlung finden lassen: Weder bei Daimler noch bei Hewlett-Packard arbeiten heute noch gleichnamige Familienmitglieder und dennoch sind die Unternehmen seit Jahrzehnten erfolgreich. Aber bleiben wir auf dem Boden der Tatsachen: Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Unternehmen die nächsten 30 Jahre überdauert, ist gering. Deutlich wahrscheinlicher ist jedoch, dass einer der Gründer nach einiger Zeit ausscheidet und die übrigen das Unternehmen allein weiterführen. Ersparen Sie sich für diese Situation wenigstens die Unannehmlichkeiten mit dem Firmennamen.

Zweifelhafter Spaß

Bei der Auswahl Ihres Firmennamens sollten Sie ernst bleiben und noch nicht einmal ansatzweise versuchen etwas „Späßiges“ unterzubringen. Ich muss betonen, dass ich diese Empfehlung vor dem mir primär vertrauten B2B-Umfeld ausspreche. Wenn Sie zukünftig eher im Bereich Consumer oder „Kreative“ unterwegs sind, kann das anders aussehen. Ich rate Ihnen dennoch zur Vorsicht. Im Zweifel werden sich Ihre potenziellen Kunden bei vergleichbarem Produkt- und Dienstleistungsangebot für den Anbieter mit dem seriöseren Firmennamen entscheiden.

Versuchen Sie auf jeden Fall mit Ihrem Firmennamen keine Rätsel aufzugeben. Wenn jemand aus Ihrer Zielgruppe Ihren Firmennamen liest und dabei spontan denken muss „was soll das“, dann manövrieren Sie sich möglicherweise in die falsche Ecke. Unterlassen Sie besser auch Übertreibungen. „Internationale Paket Abwurfdrohnen GmbH“ klingt übertrieben, wenn Sie primär vorhaben Ihre neu entwickelten UAVs (Abkürzung für unpowered aerial vehicle, unbemanntes Luftfahrzeug) heiße Pizzataschen in den Vororten Ihrer Stadt zielgenau abwerfen zu lassen. Über das Wörtchen „International“ könnten Sie sich zusätzlich noch juristischen Ärger einhandeln, da Ihr Wettbewerber die Verwendung dieses Begriffs als irreführend auffassen könnte. „Out“ sind mittlerweile auch wieder Namen mit einem „@“ im Wort.

Unkritisch sind in jeder Hinsicht neutral klingende Fantasienamen wie „Splunzz“ oder „Trivago“. Da in diesem Fall der Firmenname keine beschreibende Wortkomponente enthält, müssen die dahinterstehenden Produkte und Dienstleistungen allerdings explizit erklärt und beworben werden.

Präsent im Web

Wählen Sie einen Firmennamen, den Sie sich auch als Web Domain sichern können. Mittlerweile scheitern jedoch viele gute Namensideen an der Verfügbarkeit entsprechender Web Domains. Insbesondere im IT-Business erwartet der Kunde, dass Sie möglichst 1:1 zu Ihrem Firmennamen zumindest die entsprechende nationale „de“, „ch“ oder „at“ Domain besitzen. Idealerweise verfügen Sie auch noch über die „com“ Domain. Die „com“ Domains bleiben wichtig, sind aber leider nur noch äußerst selten zu bekommen. Die „eu“ Domains hingegen haben die ursprünglichen Erwartungen nicht erfüllt und sind komplett bedeutungslos. Dies dürfte die schrumpfende politische Bedeutung der Europäischen Union reflektieren.

Aktuell kommen viele Firmen mit teils seltsamen Buchstabenfolgen wie „jjj“ oder „zz“ auf den Markt, die sich nur schwer aussprechen lassen. Auch dies ist dem Umstand geschuldet, dass es für „normale“ Namen keine Domains mehr gibt. So gab wohl bei der Wahl von „DAZN“ als Firmenname für einen Streamingdienst die Verfügbarkeit der entsprechenden Domains in den wichtigsten Märkten den Ausschlag.

Es fragt sich, wie hoch man zum Thema Web Domains seine eigenen Ansprüche schrauben sollte. Wenn Sie einen guten Firmennamen gefunden haben und Ihre Geschäftsidee gut ist, dann wird der Erfolg Ihres Unternehmens nicht an einer fehlenden „com“ Domäne scheitern. Auch wenn Sie Ihre Wunsch-Domain mit Bindestrich um ein weiteres Wort ergänzen müssen, so ist das zu verkraften.

Berücksichtigen Sie bei der Wahl Ihres Firmennamens auch das weitere Vordringen von Spracherkennung. Ihre Domains sollten phonetisch eindeutig und damit auch für die Sprachsuche geeignet sein.

Literatur

1. Chapman M (2006) In search of stupidity: over 20 years of high-tech marketing disasters, 2. Aufl. Apress, Berkeley, S 197
2. DeMarco T (1997) Warum ist Software so teuer? Carl Hanser, München, S 125

„There is no such thing as a free lunch.“

Milton Friedman, Nationalökonom, Nobelpreisträger (1912–2006)

Zum Thema Finanzierung und Kapitalbeschaffung finden Sie eine Menge an Informationen in den einschlägigen branchenunabhängigen Gründungsratgebern. Ich möchte daher nachfolgend nur die für eine technologieorientierte Unternehmensgründung relevanten Optionen aufgreifen und aus meiner eigenen Erfahrung kommentieren.

Spätestens, wenn das Thema Finanzierung auf die Agenda kommt, überlegen sich viele Gründer erstmals Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Das Angebot hierzu ist beträchtlich, denn immer, wenn der Staat irgendwelche (Sozial-) Leistungen oder Subventionen einerseits bürokratisch formal, andererseits aber mit wenig Kontrolle und laschen, realitätsfremden Regeln verteilt, bildet sich schnell eine ganze Industrie an Dienstleistern, die versuchen einen Teil der Gelder auf dem Weg zum mehr oder weniger berechtigten Transfer-Empfänger für sich abzuzapfen. Staatliche Umverteilung führt immer zu Mitnahmeeffekten, daher ist auch um die Gründerberatung mittlerweile eine halbe Industrie entstanden.

Wer etwas tiefer in das Thema Gründerberatung einsteigt wird überrascht sein, wie viele Institutionen, Organisationen und Vereine in der Gründerberatung mitmischen und wie zahlreich es Anlaufstellen in einem 15 km Radius um die meisten deutschen Ballungszentren gibt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben möchte ich Ihnen ein paar dieser möglichen Anlaufstellen als Anregung ohne jegliche Bewertung nachfolgend in alphabetischer Reihenfolge auflisten.¹

¹Die genauen Bezeichnungen einiger dieser Institutionen mögen in Ihrem Bundesland bzw. in Ihrer Region anders lauten.

Anlaufstellen für Gründerberatung

- Banken (halbstaatliche und staatliche, insbesondere auch die KfW Bankengruppe, Bürgschaftsbanken und Kreissparkassen, Innovations- und Förderbanken)
- Bürgerservice-Stellen (städtisch)
- Bund der Selbstständigen (BdS)
- Bundesagentur für Arbeit
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
- Fraunhofer-Gesellschaft
- Gründerbüros oder Gründerzentren (regional oder städtisch)
- Hochschulen und Forschungseinrichtungen (teils mit Lehrstühlen für „Entrepreneurship“)
- Industrie- und Handelskammern (IHKs)
- Innovationsagenturen und -zentren
- Kammern (allgemein, auch Handwerkskammern)
- Regierungspräsidium
- Starter-Center
- Steinbeis Beratungszentren
- Technologienetzwerke, -parks und -zentren
- Technologie-Transfer-Initiativen
- Verbände (Branchen- und Berufs-)
- Volkshochschulen (VHS)
- Wirtschaftsförderung (regional, städtisch)
- Wirtschaftsministerium

Des Weiteren bieten diverse im Rahmen der Gemeinnützigkeit staatlich subventionierte Vereine und Arbeitskreise Beratung für Gründer. Hierzu gehören u. a. diverse „AktivseNIoren“ Initiativen und Business-Angels-Netzwerke. All die bisher genannten Stellen zeichnet aus, dass üblicherweise eine kostenlose Erstberatung für Gründer angeboten wird. Meistens wird ein Beratungsgespräch durchgeführt, es gibt aber auch andere Formate, wie Seminare und Workshops. Einzelne Institutionen begleiten auch einen längeren Beratungsprozess kostenlos, dies sollten Sie aber unbedingt im Vorfeld abklären.

Zusätzlich bieten einzelne Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte auf Gründer spezialisierte Beratung an. Auch bei diesen professionellen Anbietern bekommen Sie, wenn Sie freundlich anfragen, in der Regel eine kostenlose einstündige Erstberatung, schließlich sieht der Dienstleister die Chance, Ihr noch zu gründendes Unternehmen als zukünftigen Mandanten zu gewinnen. Darüberhinausgehende Beratung müssen Sie bei diesen Dienstleistern üblicherweise entsprechend der einschlägigen Gebührensätze bezahlen. Weitere ausführliche Informationen, auch zu den potenziellen Fallstricken in der Arbeit mit diesen Dienstleistern, finden Sie im Kap. 19.

Die große Anzahl der einschlägigen Anlaufstellen für Gründer ist beachtlich. Die im internationalen Vergleich geringe Gründungsaktivität in Deutschland kann also kaum durch einen Mangel an Beratungsstellen begründet sein. Es ist zu befürchten, dass in manchen Regionen sogar mehr Gründerberater im staatlichen und halbstaatlichen Sektor bereitgehalten werden, als es insgesamt Gründer, über einen Zeitraum von fünf Jahren gerechnet, dort überhaupt gibt.

Sie können als Gründer diese „öffentlichen“ Informationsangebote nutzen, aber gehen Sie unbedingt mit einer gesunden Portion Skepsis an diese Beratungsangebote heran. Denken Sie immer daran, dass Sie staatlichen Angestellten oder (Verbands-) Funktionären gegenüber sitzen, die eine moderate Wochenarbeitszeit haben, sechs Wochen Jahresurlaub, sechs Wochen Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sowie einen umfassenden Kündigungsschutz genießen und die sich in regelmäßigen Abständen über eine tarifliche Gehaltserhöhung freuen können, unabhängig von der erbrachten Arbeitsleistung.

Ein Großteil der Gründer-Berater hat zudem wenig bis gar keine praktische Ahnung vom Unternehmertum und gehört daher zur Gruppe der Kompetenz-Simulanten. Wenn nur zehn Prozent aus dieser Personengruppe, die in diesen Institutionen vorgeben Ihnen bei der Gründung qualifiziert helfen zu können, ihr angeblich vorhandenes Fachwissen nutzen würden, um selbst ein Unternehmen zu gründen, wären wir eine einzige Gründer-Nation und hätten bundesweit eine ganz andere wirtschaftliche Dynamik. Seien Sie sich bei Nutzung dieser Beratungsangebote immer bewusst, dass die meisten der Berater Ihnen lediglich antrainiertes Wissen vermitteln und keinerlei Erfahrungswissen. Holen Sie auch nach Terminen mit Gründer-Beratern wie beim Arzt immer mindestens eine Zweitmeinung ein.

Wie immer gilt auch bei der Gründungsberatung: Ausnahmen bestätigen die Regel. Vereinzelt lassen sich bei Städten und Kommunen tatsächlich Ex-Unternehmer auf dem Posten des Wirtschaftsförderers finden. Dieser Rat kann durchaus hilfreich sein. Am besten ist es, sich von denen beraten zu lassen, die den Weg schon vor Ihnen gegangen sind. Hören Sie auf den Rat erfahrener Unternehmer (s. auch Kap. 20).

6.1 Kapitalbedarf

Bevor Sie beginnen sich Gedanken zu machen über das „Wie“ und „Woher“, sollten Sie erst einmal für sich identifizieren „Wie viel“. Wie viel Kapital benötigen Sie, um sich den Traum von der Unternehmensgründung zu realisieren?

Eine vergleichbare Frage stellte ich vor einigen Jahren BWL-Studenten, denen ich im Rahmen einer „Entrepreneurship“-Vorlesung an einer Universität über meine Erfahrungen als Unternehmer berichten durfte. Interessanterweise waren die Antworten für die von mir vorgegebenen Randbedingungen durchweg zu hoch. Der Kapitalbedarf für die Gründungsphase eines typischen IT-Unternehmens wurde von den Studierenden deutlich überschätzt. Das mag zum einen daran liegen, dass durch die Presse nur die Fälle einer Unternehmensgründung gehen, bei denen viel Geld im Spiel ist, bei denen irgendein bekannter



Abb. 6.1 In Deutschland nichts Neues: Bereits 1994 von Seiten staatlicher Stellen geringes Interesse an Gründungen

US-Investor oder Venture Capital Geber mit einem zweistelligen Millionenbetrag zur Seite steht. Andererseits glaube ich, dass häufig die Größe der Gründerteams und die Anzahl der während der Startphase der ersten ein bis drei Jahre beschäftigten Mitarbeiter völlig falsch eingeschätzt werden. Viele Leute denken bei Unternehmen immer an drei bis fünf Verantwortliche und mindestens 10 bis 20 weitere Mitarbeiter. Dass die meisten Startups die ersten Jahre mit durchschnittlich zwei Gründern und vielleicht noch ein bis drei Angestellten über die Runden kommen (müssen), liegt außerhalb des Vorstellungsbezugs. Entsprechende Erfahrungen habe ich schon 1994 bei meiner ersten Gründung gemacht (s. Abb. 6.1). Das statistische Bundesamt listet fast 70 Prozent der Unternehmen in Deutschland in der sogenannten Betriebsgrößenklasse 1 bis 5 Mitarbeiter.

Versuchen Sie also möglichst ehrlich und realistisch zu schätzen, wie viel Kapital Sie zusammen mit Ihren Partnern für die erforderlichen Investitionen und das Aufrechterhalten eines Minimal-Geschäftsbetriebes in den ersten Jahren benötigen. Ihr Steuerberater kann Sie bei einer überschlägigen Investitions- und Finanzierungsplanung unterstützen und wird die richtigen Fragen stellen. Schrauben Sie für die Kalkulation Ihren persönlichen Bedarf ganz nach unten. Die Gehälter für die Gründer sind meistens eine nicht unerhebliche Stellschraube. Zu einer engagierten Unternehmensgründung gehört dazu, dass Sie für einige Jahre Ihren Lebensstandard senken müssen. Wenn Ihr Unternehmen später gut läuft, bekommen Sie diesen temporären Verzicht angemessen verzinst zurück und Sie können den aufgeschobenen Konsum u.v.m. nachholen.

Investitionen begrenzen

Eine gute Geschäftsidee an den Start zu bringen muss nicht zwangsläufig mit einem hohen Investitionsbedarf einhergehen. Versuchen Sie in der Frühphase so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig in das Unternehmen zu investieren. Eine stylische Bürousausstattung z. B. ist grundsätzlich schön, bringt Ihr Business in der Anfangsphase aber nicht wirklich nach vorne.

Wenn Sie sich mit Cloud-Technologien auskennen, dann vermeiden Sie besser Investitionen in eigene Hardware und setzen Sie stattdessen wo immer möglich auf flexibel skalierbare Cloud-Lösungen. Beziehen Sie bei Bedarf exakt die Rechenleistung, die Sie benötigen und nicht mehr. Innovative Cloud-Technologien sind besonders für Gründer interessant, weil sich damit ein neues Geschäft sehr flexibel und schnell hochziehen lässt. Außerdem ersparen Sie sich damit zumindest in einem gewissen Rahmen Aufwand für die Administration Ihrer „on-premises“ Unternehmens-IT.

Bedenken Sie in Ihrer Finanzierungsplanung, dass Angestellte viel mehr kosten als das, was auf deren Gehaltsabrechnung steht. Ich kann mich noch genau daran erinnern, wie überrascht ich war zu lernen, welche Zusatzkosten der Staat auf jeden einzelnen Arbeitsplatz mit draufsattelt. Eine überschlägige Kalkulation „fünf Entwickler à 50.000 Euro Brutto-Jahresgehalt“ ist fahrlässig, weil diese Berechnung weitere, mit jedem Arbeitsplatz verbundene Kosten ignoriert. Um auf der sicheren Seite zu sein, empfehle ich Ihnen nochmals 35 Prozent zum Brutto-Jahresgehalt hinzuzurechnen.

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Planung auch die Aufwendungen für das Marketing. Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung muss nach Fertigstellung am Markt bekannt gemacht werden. Die Marktteilnehmer über Ihre Neuheit zu informieren ist u. U. mit beträchtlichen Aufwendungen für Werbung verbunden.

Dauer der Anlaufphase realistisch schätzen

Für eine Schätzung des Kapitalbedarfs lässt sich die Ausgabenseite einfacher prognostizieren als die Einnahmenseite. Oft ist mit großer Unsicherheit verbunden, wann Sie mit Ihrem Produkt bzw. mit Ihrer Dienstleistung die ersten Einnahmen erzielen werden, zumal wenn Sie zum Zeitpunkt der Schätzung noch einige Mannjahre Entwicklung vor sich haben. Viele Startups unterschätzen massiv den Aufwand, aus einem funktionierenden Prototyp ein verkaufbares Produkt zu machen. Diese typische Fehleinschätzung ist mit ein Grund, warum ich dieser Fragestellung ein ganzes Kapitel widme (s. Kap. 23). Selbst wenn das Produkt dann eines Tages markttauglich ist, dauert es noch, bis sich potenzielle Kunden für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung entscheiden. In aller Regel hat niemand auf Sie bzw. Ihr Produkt gewartet. Im B2B-Bereich z. B. benötigen die Kunden Zeit zu überlegen, wie ein neues Produkt in die bestehenden betrieblichen Prozesse eingebunden werden kann. Vorgesetzte müssen überzeugt und Widerstände bei Kollegen überwunden werden. Es ist nicht unüblich, dass Sie nach einem ersten persönlichen Kontakt, bei dem Sie Ihr Unternehmen, Ihr Produkt und/oder Ihre Dienstleistung vorgestellt haben, drei bis vier Monate überhaupt nichts mehr von dem potenziellen Kunden hören. Planen Sie bei der Kalkulation Ihres Kapitalbedarfs auf jeden Fall einen ausreichend großen Puffer ein. Ohne finanzielle Reserven geht Ihnen sonst womöglich in der entscheidenden Phase die Puste aus. Zahlreiche Startup-Experten warnen davor der Großteil der Gründer würde den Finanzbedarf gleich im ersten Gründungsjahr unterschätzen.

Einnahmen generieren über Seitenprojekte

Um das Team über Wasser zu halten, können Sie als Softwareentwickler möglicherweise zwischendurch auch die eine oder andere Auftragsarbeit annehmen. Wenn Sie zusammen mit Ihren Partnern gerade an einem sensationell leistungsfähigen und selbsterklärenden Content-Management-System für die Webseiten von mittelständischen Haustechnik-Unternehmen arbeiten, dann können Sie zwischendurch mit Ihren HTML, PHP und JavaScript Kenntnissen auch einmalig eine schicke Website für einen lokalen Rechtsanwalt oder die neue Privatschule um die Ecke aufsetzen. Was ich damit sagen will: Wenn in Ihrer

Umgebung erst einmal bekannt ist, dass Sie selbstständig sind und „irgendetwas mit Internet und Software“ machen, dann werden immer wieder kleinere Jobs an Sie herangetragen. Programmier-Ressourcen sind knapp und entsprechende Fachleute überall gesucht. Möglicherweise meldet sich auch Ihr ehemaliger Arbeitgeber, wenn der erste Groll über Ihren Weggang abgeklungen ist (s. Abschn. 9.3), und fragt Ihre Dienstleistung nach. So lassen sich oftmals früher als erwartet gewisse Einnahmen generieren.

Aber übertreiben Sie diese Seitenprojekte nicht, bleiben Sie insgesamt diszipliniert auf Kurs für Ihr eigentliches Projekt. Machen Sie nur so viel wie unbedingt nötig und versuchen Sie gezielt nur Auftragsarbeiten anzunehmen, die Sie technologisch fordern. Den daraus resultierenden Lerneffekt können Sie in der weiteren Entwicklung Ihres Kernproduktes gewinnbringend verwenden.

Exkurs: Businessplan

Spätestens kurz vor dem ersten Kontakt mit Geldgebern wird Ihr Steuerberater die Frage nach einem Businessplan aufwerfen. Unter vielen Gründungsberatern gilt es als gängige Lehrmeinung, dass ohne einen Businessplan kein Weg in die Selbstständigkeit führe. Ein Businessplan soll in kompakter und verständlicher Form Angaben zum Gründerteam, zur Geschäftsidee, zur Unternehmensstrategie und zur geplanten Finanzierung liefern. Vereinzelt wird von einer „Visitenkarte der Geschäftsidee“ gesprochen, daher ist das Internet auch voll von Tipps und Tricks zur Anfertigung eines Businessplans. Auch die einschlägige Gründungsliteratur greift das Thema gern und umfangreich auf.

An dieser Stelle möchte ich mich jedoch von meinen Autorenkollegen klar distanzieren. Ich halte das formale Anfertigen eines Businessplans für Unfug, für einen unnötigen bürokratischen Verwaltungsakt, der innovative Gründer eines technologieorientierten Unternehmens nur wertvolle Zeit kostet, die an anderer Stelle besser investiert wäre. Das Thema Businessplan wird immer gern auch von Beratern lanciert, die mit Unterstützung beim Anfertigen des Dokuments Geld verdienen. Kurz ein paar Standard-Textbausteine per „Copy & Paste“ zusammengefügt, ein paar betriebswirtschaftliche Kennziffern und Prognosen in Chartform hinzugefügt und fertig ist der Businessplan. Dass der für das Verfassen beauftragte Dienstleister von Technologie und Software nur selten Ahnung hat, spielt dabei keine Rolle. Abgerechnet wird trotzdem und nicht zu knapp, auch wenn der Auftraggeber, sprich alle Gründer anfangs knapp bei Kasse sind.

Businesspläne erinnern mich immer ein wenig an Sachverständigen-Gutachten im Gebrauchtkfz-Handel. Ein versierter Händler wird sich beim Ankauf eines Fahrzeugs das Service-Scheckheft zeigen lassen, den Wagen kurz auf die Hebebühne nehmen und anschließend 15 Minuten damit fahren. Fertig. Ein vorliegendes Gutachten interessiert ihn nicht, schließlich gibt es in jeder Branche schwarze Schafe und auch ein Gutachten kann „frisirt“ sein. Ein verantwortungsvoller Händler wird ein Fahrzeug trotz Gutachten immer persönlich prüfen. Das Dokument ist somit den Papierpreis nicht wert. In Bezug auf einen Businessplan sehe ich die Verhältnisse ähnlich.

Ein gutes Gründerteam mit einer durchdachten Geschäftsidee ist in der Lage, diese in einer halbstündigen Präsentation („Pitch“) zu kommunizieren. Auf das Team kommt es an und nicht auf ein paar bunte Seiten Planungsdokumente. Außerdem gilt ganz besonders auch in der IT-Industrie die alte Militärweisheit: Kein Plan überlebt die erste Feindberührung.² Aus meiner Arbeit mit

²Mike Tyson, ehemaliger Boxweltmeister im Schwergewicht, äußerte sich in einem berühmten Interview inhaltlich übereinstimmend, nutzte aber etwas abgewandelte sprachstilistische Mittel: „Everyone has a plan until they get punched in the mouth“.

Startups ist mir hinlänglich bekannt, dass sämtliche Zeitplanungen spätestens ein halbes Jahr nach der formalen Gründung erfahrungsgemäß Makulatur sind. Irgendetwas fehlt immer oder funktioniert noch nicht so wie geplant. Realistische Annahmen sind insbesondere im Softwaregeschäft einfach nicht machbar. Manchmal bekommen einzelne Gründer schon nach kurzer Zeit kalte Füße und verlassen das Team überraschend wieder. Es gibt auch Startups, die nach wenigen Monaten bereits das Geschäftsmodell umkrempeln (müssen). Spätestens dann kann jeder anfangs noch so gute Businessplan direkt in den Papierkorb. Alles kann passieren. Sich vor der Gründung, wenn noch nicht einmal ein Büro bezogen ist, MBA-mäßig mit langfristigen Unternehmens-Zielen zu beschäftigen und über den strategischen Kurs von übermorgen zu philosophieren, ist daher Unsinn. Sollten Sie im Laufe Ihrer Gründung mit der Forderung nach einem Businessplan konfrontiert werden, versuchen Sie diese entsprechend meiner hier dargelegten Argumentationslinie im persönlichen Gespräch wegzudiskutieren. Sollte Ihnen das nicht gelingen, suchen Sie sich andere Geschäftspartner, Geldgeber o. ä. Man wagt nicht den Sprung in die Selbstständigkeit, um anschließend Bürokraten zu bedienen.

Dennoch: Eine frühzeitige, intensive und selbstkritische Auseinandersetzung mit den Themenbereichen, die üblicherweise auch in einen Businessplan aufgenommen werden sollen, ist für jedes Gründerteam absolut empfehlenswert: Produkt bzw. Dienstleistung, Markt einschließlich Marktumfeld, Marketing und Vertrieb sowie Investitionen und Finanzen.

Sie befinden sich so gesehen bereits auf dem richtigen Weg, denn auch mit dem Lesen dieses Buches reflektieren Sie Ihr Vorhaben.

6.2 Finanzierungsquellen und Kapitalgeber

Am einfachsten ist Ihre Unternehmensgründung umzusetzen, wenn Sie Ersparnisse haben und damit das benötigte Startkapital aus dem Kreis der Gründer eigenständig bereitstellen können. Eine zweite Option ist es, mit Bankkrediten zu starten und bei Bedarf zu versuchen diese mit öffentlichen Förderkrediten aufzustocken. In dem Fall gehen Sie ein „Schuldverhältnis“ ein. Sie bekommen zeitlich begrenzt ein Darlehen und müssen dieses mit Zinsen über einen vorab definierten Zeitraum zurückzahlen. Eine dritte Option ist es, sich Kapital von Geldgebern zu besorgen und dafür im Gegenzug eine begrenzte Beteiligung am eigenen Unternehmen abzugeben.

Lediglich 23 Prozent der Startups nutzen nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers für das Vorhaben genau eine Finanzierungsoption, die Mehrzahl setzt bei der Gründung mit steigender Tendenz auf eine sogenannte Mischfinanzierung aus Eigen- und Fremdkapital (vgl. [1]).

Gründen mit eigenem Geld

Eigene Ersparnisse sind seit Jahren die wichtigste Finanzierungsquelle für deutsche Startups. Laut dem Deutschen Startup Monitor 2019 haben knapp über 80 Prozent der Startups darauf zurückgegriffen, andere Quellen sehen den Anteil sogar noch etwas höher [2]. Diese Form der Finanzierung ist die unbürokratischste, denn Sie ersparen sich jede Form von Vertragswerk. Der Vorgang des „Einlegens von Kapital“ reduziert sich für Sie auf eine Überweisung von Ihrem Privat- auf das neu eingerichtete Geschäftskonto.

Private Darlehen

Viele berühmte Unternehmen wurden zu Beginn von Angehörigen des Gründers mitfinanziert. Eine Schenkung oder ein zinsloses Darlehen von den Eltern oder anderen nahen Verwandten ist im Vergleich zu anderen Finanzierungsarten ein unbürokratischer und einfacher Weg, das für eine Unternehmensgründung benötigte Kapital kurzfristig bereitzustellen. Der Beitrag aus Ihrem privaten Umfeld („friends & family“) kann auch in Form einer Bürgschaft erfolgen, die Ihnen bei einem Kreditinstitut einfachen Zugang zu einem längerfristigen Darlehen ermöglicht (s. u. Option Bankdarlehen). Sie sollten aber die Höhe der Bürgschaft immer so ansetzen, dass im möglichen Fall Ihres Scheiterns Ihr Bürge aus der Verwandtschaft oder dem Freundeskreis den Totalausfall des Kapitals locker finanziell verkraften kann. Alles andere würde ich als hochgradig unmoralisch ansehen.

Praxis: Schon kleinere Bürgschaften können entscheidend sein

Ohne eine Bürgschaft in Höhe von 40.000 DM (umgerechnet 20.450 Euro) wäre für mich 1993 der Sprung in die Selbstständigkeit nicht möglich gewesen. Aus lediglich zwei Jahren Erwerbsleben verfügte ich kaum über Ersparnisse und die von meinem damaligen Arbeitgeber erhaltene Abfindung war als Startkapital hilfreich, aber nicht ausreichend.

Glücklicherweise war mein Vater damals so großzügig die eine entscheidende Unterschrift zu leisten. Für ihn ein kurzer Verwaltungsvorgang, für mich rückblickend die noch fehlende Eintrittskarte zu einer unternehmerischen Karriere. Bei erster Gelegenheit habe ich meinen Bürgen wenige Jahre später wieder aus der Bürgschaft „befreit“.

Ich empfehle Ihnen auf keinen Fall Geld oder eine entsprechende Bürgschaft vom Ehepartner oder Lebensgefährten zur Gründung Ihres Unternehmens einzusetzen. Sollte Ihre Beziehung eines Tages in die Brüche gehen, haben Sie in einer ohnehin schon schwierigen Lebenssituation zusätzlich eine äußerst unangenehme Abhängigkeit für Ihre unternehmerischen Aktivitäten. Was machen Sie, wenn der Ex-Ehepartner das Geld kurzfristig zurückfordert? Auf dieser Beziehungsebene sollten Sie Privates und Geschäftliches strikt trennen.

Bankdarlehen

Der Weg über Bankdarlehen ist zumeist schwierig und mühsam. Kurz zur benachbarten Bank gehen und einen Existenzgründungskredit besorgen: Vergessen Sie das. Die Risiken sind für den Ihnen gegenüberstehenden Bankmitarbeiter einfach zu groß, denn insbesondere innovative Startups im schnelllebigen IT-Bereich sind schwierig einzuschätzen. Als ich damals bei meiner ersten Unternehmensgründung auf diesem Weg versuchte an Kapital zu kommen, habe ich mich sehr über das Verhalten diverser Banken geärgert. Heute sehe ich das leidenschaftslos und muss zugeben, dass ich es an Stelle der Bankangestellten wahrscheinlich genauso gemacht hätte. Wenn ein Bankmitarbeiter dreimal hintereinander das Ausfallrisiko bei der Kreditvergabe für ein Startup falsch einschätzt, kann er seine

berufliche Karriere an den Nagel hängen. Warum also sollte er Ihnen großzügig Geld ohne entsprechende Sicherheiten leihen? Zumal im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und u. a. aufgrund des weiter sinkenden Zinsniveaus (Stand Herbst 2019) in den nächsten Jahren sowieso ein Großteil der Jobs bei den Banken ernsthaft zur Disposition stehen. Versuchen Sie sich in die Situation des Bankangestellten hineinzusetzen. Auch wenn das nie ein Bankmitarbeiter öffentlich zugeben wird: Im Zweifel verzichten die Banken auf Geschäfte mit Startups und vergeben bevorzugt Immobilien-Darlehen. Das Kreditvolumen ist insbesondere in den Ballungsräumen schon für eine mittelgroße Eigentumswohnung höher und die Besicherung des Darlehens erfolgt standardisiert über sogenannte Grundschulden. Bei diesen Geschäften kann kaum etwas schiefgehen, das Ausfallrisiko für die Bank liegt nahe null.

Überlegen Sie sich vor Beantragung eines Kredites gut, ob dieser Weg für Sie rein persönlich der richtige ist. Darlehensschulden und regelmäßige Tilgungszahlungen sind für viele Menschen mit einer seelischen Belastung verbunden.

Kapital über Crowdfunding

Eine noch recht neue Art der Finanzierung ist das sogenannte Crowdfunding (auch „Schwarmfinanzierung“). Über eine zwischengeschaltete Kapitalgesellschaft bekommen Sie indirekt Beteiligungskapital von Hunderten oder sogar Tausenden Mikro-Investoren „durchgereicht“. Die investierten Einzelbeträge sind für gewöhnlich gering und liegen meist deutlich unter 1000 Euro, aber die Menge der Leute in der „Crowd“ erbringt einige Schlagkraft. Im Ergebnis führt das zu achtbaren Kapitalspritzen für die kapitalsuchenden Unternehmen. Insbesondere in den US-Wirtschaftsmedien wird regelmäßig über erfolgreiche Finanzierungsrunden mit deutlich sechsstelligen Dollar-Beträgen berichtet, die sich in teilweise verblüffend kurzer Zeit abschließen ließen. Ein Blick auf die von den Crowdfunding-Plattformen veröffentlichten Statistiken zeigt allerdings, dass das die Ausnahme und nicht die Regel ist. Im Durchschnitt generieren die erfolgreich abgeschlossenen Finanzierungsrunden Beträge deutlich unter 50.000 Euro.

Für das Kapital aus der Crowd müssen Sie einen Beteiligungsvertrag mit der Venture Capital Gesellschaft eingehen, die das investierte Kapital der Kapitalgeber bündelt, betreut und verwaltet. Das reduziert für Sie als Unternehmen den Verwaltungsaufwand gegenüber einer direkten Beteiligung von vielen Klein-Gesellschaftern. Außerdem stellt die Venture Capital Gesellschaft die Internet Plattform bereit, mit der versucht wird Ihr Unternehmen und die potenziellen Investoren zusammen zu bringen.

Ich sehe das Crowdfunding mit gemischten Gefühlen. Es bietet sicher eher riskanten und vermeintlich aussichtslosen Projekten eine Chance dennoch finanziert zu werden. Ein paar Hundert „Zocker“ lassen sich immer finden. Für seriöse und aussichtsreiche Projekte sehe ich jedoch gewisse Nachteile: Je mehr Investoren Sie über die immanente Öffentlichkeit des Internets gewinnen können, desto „öffentlicher“ wird zukünftig das Handeln Ihres Unternehmens. Die vielen Hundert Klein-Investoren werden kritisch verfolgen, was Sie machen und sich im Web entsprechend engagiert austauschen und Ihr Tun kommentieren. Ich finde es sogar besorgniserregend, dass im Zusammenhang mit Crowdfunding häufig

nicht von Investoren und Kapitalgebern, sondern von „Fans“ die Rede ist. Fanatismus hat viel mit Emotionen zu tun, die im Geschäftsleben stets kritisch zu sehen sind. Solange die Geschäfte gut laufen und die damit verbundene Gefühlslage der Fans positiv ist, bleibt alles im grünen Bereich. Aber es ist wie beim Fußball: Wehe die Stimmung kippt in der Fankurve nach sieben in Serie verlorenen Spielen.

Diese Öffentlichkeit der Unternehmens-Finanzierung steht insbesondere im B2B-Bereich im Widerspruch zur Erfolgsgeschichte der vielen mittelständischen sogenannten Hidden Champions, die bewusst versuchen ungestört im Stillen zu entwickeln und sich nach außen bedeckt und zurückhaltend geben. Wer eine Finanzierung sucht für eine neue Spielesoftware, mag hingegen an einer umfangreichen öffentlichen Präsenz seines Projektes von Beginn an durchaus interessiert sein.

Gründen mit einem Investor

Die Grundidee bei diesem Finanzierungsmodell ist es im Vorfeld Ihrer Unternehmensgründung bereits Anteile an Ihrem Unternehmen gegen Kapital abzugeben. Sie bringen in das Unternehmen Ihr Know-how, Ihre spezifischen Erfahrungen, Ihre Geschäftsidee und Ihre Arbeitskraft ein, der Investor im Gegenzug dafür Kapital. Sie überschreiben einem Investor beispielsweise 20 Prozent an Ihrem neu gegründeten Unternehmen und erhalten dafür 50.000 Euro.

Aus jeder Beteiligung resultieren ganz automatisch gewisse „übliche“, gesetzlich verankerte Rechte für den Anteilseigner. Falls Ihr neuer Gesellschafter darüber hinaus weitere Kontroll- und Mitspracherechte fordert, ist das Verhandlungssache. Aus Gründersicht gilt es zu bedenken, dass der Investor oftmals auch über wertvolles Management-Wissen verfügt, wie ein junges Unternehmen zum Erfolg geführt werden kann. Dieser Zusatznutzen kann u. U. wertvoller sein als das eigentliche Kapital, muss es aber nicht. Wie so oft hängt das am Know-how und der Erfahrung der beteiligten Personen. Für den hier beschriebenen Weg der Unternehmens-Finanzierung sind die unterschiedlichsten Ansätze denkbar, sowohl in Bezug auf den potenziellen Geldgeber als auch in Bezug auf Beteiligungshöhe und -volumen.

Exkurs: Zwei Kategorien von Investoren

Der Preis, den ein Investor für ein Unternehmen oder einen Anteil an einem Unternehmen zu zahlen bereit ist, hängt immer davon ab, welches spezifische Ziel mit der Akquisition verfolgt wird. Spielen strategische Gründe für den Käufer eine Rolle, werden oftmals höhere Preise gezahlt („strategische Prämie“). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang exemplarisch die Akquisition von WhatsApp durch Facebook im Jahre 2014. Wer hätte es für möglich gehalten, dass sich ein Softwareunternehmen mit gerade einmal 50 Mitarbeitern und 10,2 Millionen US-Dollar Umsatz für 22 Milliarden US-Dollar verkaufen lässt. 22 Milliarden – nicht Millionen! Es gibt am Markt kein einziges Standard-Berechnungsverfahren für Unternehmenswerte, mit dem sich dieser Kaufpreis auch nur annähernd abbilden lässt. Der hohe Preis lässt sich nur durch eine sehr spezifische Kombination wichtiger strategischer Motive auf Seiten des Käufers, der Firma Facebook, begründen.

Im Gegensatz zu einem strategischen Investor stellt ein sogenannter Finanzinvestor Renditeerwartungen in den Fokus seiner Investitionen. Für ihn ist der Erwerb des Unternehmens eine mögliche Investitionsentscheidung unter vielen. Alternativ könnte er sein Geld am Kapitalmarkt anlegen

oder sich zum Beispiel ein paar unter Sammlern begehrte Oldtimer-KFZ zulegen in der Hoffnung auf eine weitere Wertsteigerung. Für den Finanzinvestor zählt die prognostizierte Rendite seiner Geldanlage unter Berücksichtigung der damit verbundenen spezifischen Risiken. Typische Finanzinvestoren sind Business-Angels, sogenannte Family Offices und Beteiligungsgesellschaften. Bringt eine Beteiligungsgesellschaft Kapital in eine als besonders riskant geltende Unternehmung ein, spricht man von Wagniskapital, bzw. englisch Venture Capital. Investitionen in ein Startup in den frühen Phasen des Lebenszyklus (Seed- und Startup-Stage) gelten grundsätzlich als riskant, weil nur schwer abschätzbar ist, ob das Projekt zu einem kommerziellen Erfolg werden kann.

Als Investor kommen institutionelle Kapitalgeber (wie z. B. mittelständische Beteiligungsgesellschaften) und halbstaatliche Einrichtungen wie z. B. der „Hightech Gründerfonds“ in Bonn in Frage, der von einer Vielzahl bekannter Industrieunternehmen im Rahmen einer Public-Private-Partnership unterstützt wird. Der Einstieg in eine Beteiligungs-Diskussion erfolgt bei all diesen Institutionen über einen umfangreichen schriftlichen Bewerbungsprozess. Bitte beachten Sie, dass manche Geldgeber grundsätzlich immer nur zu bestimmten Phasen im Lebenszyklus eines Startups einsteigen. Dies sollten Sie im Vorfeld Ihrer Bewerbung abklären.

Exkurs: Family Offices

Als Family Office werden Gesellschaften bezeichnet, deren Zweck die Verwaltung des privaten Vermögens einer Eigentümerfamilie ist. Hinter diversen Family Offices im deutschsprachigen Raum verbergen sich sehr wohlhabende Erben in zweiter oder teils sogar dritter Generation. Einzelne Family Offices gehen Investments nur nach äußerst sorgfältiger und strukturierter Analyse ein, für andere ist das Investieren in Startups eher eine etwas vornehmere Form von Zockerei. Grundsätzlich ist finanzielles Engagement im Startup-Bereich volkswirtschaftlich sinnvoll und daher zu begrüßen. Dennoch ist es schwierig zu sagen, ob man sich als Startup mit diesen Institutionen einlassen sollte. Die besseren Investoren sind Unternehmertypen, die selbst mit einem Produkt oder einer Dienstleistung richtig produktiv tätig sind oder bis vor kurzem noch waren.

Neben reinen Finanzinvestoren kann es spannend sein, sich um einen strategischen Investor zu bemühen oder mit Business-Angels zu reden. Den letztgenannten Ansatz finde ich persönlich sehr interessant, daher werde ich weiter unten ausführlich darauf eingehen. Im nachfolgenden Absatz möchte ich die Beteiligung eines strategischen Investors erörtern.

Beteiligung eines „Großen“ der Branche

Eine interessante Option ist es, von Beginn an ein etabliertes, größeres Unternehmen aus Ihrer Branche an Ihrem Unternehmen zu beteiligen. In Ermangelung kreativer Leistungsträger in den eigenen Reihen wenden sich immer mehr Großunternehmen und Konzerne externen Ressourcen zu und versuchen engagierte Gründer, die sich durch „neues Denken“ auszeichnen, für sich zu gewinnen. Viele etablierte Unternehmen beteiligen sich an Gründungsnetzwerken, Entrepreneurship-Initiativen und Innovationsfonds, laden ein zu „Co-Founder Speed Datings“, „Hackathons“ und „Startup-Weekends“. An manchen Orten wird sogar richtig in Infrastruktur investiert, indem Startup-Center, Startup-Labore oder konzerneigene sogenannte Inkubatoren aus dem Boden gestampft oder spezielle „Digital-Töchter“ gegründet werden. Parallel dazu wird reichlich Beteiligungskapital bereitgestellt

und auf den Websites bieten sich prominente Führungskräfte der Firmen den Hightech-Gründern lächelnd als Mentoren an. Wenn man den Werbetexten Glauben schenkt, dann steht bei so manchem DAX-Konzern sogar der viel beschäftigte CEO persönlich beratend den Gründern zur Seite.

Grundsätzlich ist diese Entwicklung in Anbetracht einer seit Jahren nachlassenden Gründungsdynamik in Deutschland sehr zu begrüßen. Für Startups gibt es bei solchen Kooperationen allerdings einige Fallstricke, die von Seiten der Gründer unbedingt beachtet werden müssen.

Die Großunternehmen verfolgen über diese Beteiligungen an Startups häufig ein strategisches Interesse, indem das spezifische Know-how, das einzigartige Produkt und/oder einfach der Startup-Gründer als Person, als Spitzenmann der Branche, an das Unternehmen gebunden werden soll. Ein strategischer Investor ist häufig bereit einen überdurchschnittlichen Preis für die Firmenanteile zu zahlen, weil er sich neben der reinen Kapitalverzinsung noch einen zusätzlichen strategischen Return-on-Investment (abgekürzt ROI) für sein eigenes Unternehmen erhofft. Auch für ein Startup kann die Kooperation mit einem Konzern unter strategischen Gesichtspunkten interessant sein: Für Sie als Newcomer springt durch die Zusammenarbeit vielleicht ein attraktiver und gut etablierter Vertriebskanal heraus, möglicherweise können Sie zukünftig auch interne Entwicklungen des Großkonzerns mitbenutzen.

Wenn Sie Startkapital benötigen, sollten Sie sich intensiv Gedanken machen, wer möglicherweise an einem strategischen Investment in Ihr Unternehmen interessiert sein könnte. Die Umsetzung dieser Art von Beteiligung ist allerdings nicht ohne Risiken und muss auf jeden Fall sehr sorgfältig in Begleitung eines kompetenten Rechtsberaters vertraglich formuliert werden. Ein wichtiger Punkt ist es, jeglichen Zugriff auf Ihre Geschäftsgeheimnisse zu verhindern.

Vielleicht ist es aber strategisch für Sie deutlich besser, Ihr Unternehmen oder Anteile davon erst zu einem späteren Zeitpunkt an einen Großen der Branche zu verkaufen? Oder mit Ihrer Software und Ihrem Produkt aus eigener Kraft am Markt zu wachsen, so dass der Große eines Tages ganz klein und Sie hingegen mit Ihrer Firma ganz groß sind. Welche Chancen Sie dafür längerfristig am Markt haben, können Sie besser beurteilen. Ob das hier geschilderte Beteiligungs-Szenario ein gangbarer Weg für Sie sein kann, gilt es daher sorgfältig zu durchdenken.

Auf jeden Fall sollte Ihnen klar sein, dass sich im Falle einer Kooperation mit einem Konzern eher selten der CEO persönlich nach dem Fortschritt Ihres Unternehmens erkundigen wird, auch wenn die Hochglanz-Broschüren dies vorgeben. Als Gründer bekommen Sie es aller Voraussicht nach mit angestellten Managern der mittleren oder unteren Management-Ebene zu tun. Alles Leute, die zwar denken sie wüssten wie Unternehmertum funktioniert, es aber mangels eigener Erfahrung gar nicht wissen können. Neid spielt insbesondere in Deutschland in der gesamtgesellschaftlichen Diskussion zwischen Selbstständigen und Angestellten traditionell eine große Rolle. Ob die zukünftige Abstimmung mit den angestellten Industriebeamten bei Ihrem Kooperationspartner immer so reibungslos verlaufen wird, ist fraglich. Bei Kooperationen zwischen Großunternehmen und Startups

besteht immer die Gefahr, dass die Kooperation dem „Großen“ lediglich als Instrument dient, um schnell und relativ billig Know-how abzusaugen. Zusätzlich besteht für unerfahrene Gründer immer das Risiko, bei der vertraglichen Gestaltung von den Profis auf Seiten des Großunternehmens über den Tisch gezogen zu werden. Bleiben Sie vorsichtig.

Business-Angels

Im kleineren Rahmen gibt es mittlerweile auch eine Business-Angel „Szene“ in Deutschland. Das infolge der Finanzkrise 2008/2009 stark gesunkene Zinsniveau hat den Business-Angels in den Kreisen vermögender Privatanleger eine zusätzliche Aufmerksamkeit beschert. Vor allem in den großen Industrieregionen gibt es gut organisierte Business-Angel Netzwerke. Eine der üblichen Aufnahmebedingungen in die jeweiligen Vereine ist der Nachweis über ein bestimmtes frei verfügbares Vermögen.

Ein Business-Angel stellt einem Unternehmen als Privatmann Startkapital zur Verfügung und erhält dafür im Gegenzug Anteile, wird also Gesellschafter. Was einen Business-Angel von einem institutionellen Geldgeber unterscheidet ist, dass er den Gründern in aller Regel auch mit seinem Know-how und seiner Erfahrung persönlich beratend zur Seite steht. Ein guter Business-Angel bietet Ihnen permanent Beratung in Bereichen wie Arbeitsrecht, Marketing, Personalführung, Vergütung usw. Es zählt eben nicht nur das mitgebrachte Beteiligungskapital, sondern auch die zum gelegentlichen Abruf bereitstehende unternehmerische Erfahrung Ihres zukünftigen Gesellschafters. Die Mobilfunk-Nummer eines mittelständischen Vollblut-Unternehmers zu besitzen kann im laufenden Geschäftsbetrieb in schwierigen, grundlegenden Entscheidungssituationen im wahrsten Sinne des Wortes Gold wert sein, mehr wert sein, als viele Tausend Euro Beteiligungskapital. Dies sollten Sie bei Ihren Beteiligungs-Verhandlungen berücksichtigen. Ein von allen Gründern akzeptierter und respektierter Business-Angel kann später z. B. in Streitfällen als Schlichter herangezogen werden.

Ich möchte hier aber unmissverständlich klarstellen: Der Business-Angel sitzt zukünftig nicht in Ihrem Büro! Ein guter Business-Angel wird aber einmal pro Quartal bei Ihnen vorbeischaun und sich berichten lassen. Ansonsten hält sich der Business-Angel bei der Führung Ihres Unternehmens heraus.

Häufig können Sie auch von seinem persönlichen Netzwerk profitieren, indem Ihr Business-Angel Ihnen Kontakte verschafft, im Idealfall sogar Kunden vermittelt. Das funktioniert nur, wenn zwischen Ihren unternehmerischen Aktivitäten und dem Erfahrungshorizont Ihres Business-Angels eine große fachlich-thematische Schnittmenge besteht. Als IT-Unternehmer nützt Ihnen ein Geldgeber, der in der Modebranche seine Millionen gemacht hat, relativ wenig, bis auf die Tatsache, dass Sie im Gegenzug für erwirtschaftete Dividenden zur Belohnung vielleicht ab und zu auf ein paar schicke Partys eingeladen werden.

Zum Beteiligungs-Konzept der Business-Angels gehört immer auch ein „Exit“, d. h. von Anbeginn der Kooperation ist klar, dass der Business-Angel nach vier bis acht Jahren wieder aus Ihrem Unternehmen aussteigen wird. Sein Engagement ist temporär, aber üblicherweise mindestens so lange, bis Sie über den Berg sind, denn vorher lassen sich die

Geschäftsanteile auch kaum lukrativ am Markt veräußern. Es ist übrigens auch denkbar, dass der Business-Angel seine Anteile an Ihrem Unternehmen später an Sie, an die Gründer verkaufen wird.

Ich war mehrere Jahre Mitglied in einem Business-Angel-Netzwerk und konnte dabei aufschlussreiche Einblicke in diese Kreise bekommen. Grundsätzlich halte ich das für eine sehr gute Sache! Ich würde Ihnen daher raten, im Vorfeld Ihrer Unternehmensgründung zu versuchen mit Business-Angels in Kontakt zu kommen. Adressen dazu finden Sie im Internet oder fragen Sie bei der Wirtschaftsförderung der nächsten Großstadt in Ihrer Nähe nach.

Üblicherweise muss man zur Kontaktaufnahme eine Beschreibung Ihres Vorhabens („Unternehmensprofil“) zusammen mit einem groben (!) Businessplan bei einer sogenannten Clearing Stelle einreichen. Dort trifft dann ein von Seiten der Mitglieder des Business-Angel-Netzwerkes nach den Vereinsstatuten beauftragtes kleines Gremium eine Vorentscheidung, welche der vielen Beteiligungs-Anfragen den Mitgliedern persönlich im Rahmen einer sogenannten Matching-Veranstaltung (auch Pitch genannt) präsentiert werden. Sollten Sie als Startup hierzu eingeladen werden, dann dürfen Sie Ihre Geschäftsidee bei nächster Gelegenheit den Mitgliedern des Business-Angel Netzwerks persönlich vorstellen. Die Zeit für Ihre Präsentation ist meistens strikt begrenzt auf üblicherweise 15, maximal 20 Minuten. Anschließend sind die nächsten Bewerber an der Reihe. Im Anschluss an diese Präsentationsrunde von üblicherweise vier bis maximal acht Bewerbern gibt es die Gelegenheit für vertiefende Gespräche, falls Ihre Präsentation Interesse geweckt hat. Das Interesse an IT- und Softwarethemen ist erfahrungsgemäß immer überdurchschnittlich hoch. Wichtiger als die Geschäftsidee sind den Business-Angels aber die Personen dahinter. Kaum ein neu gegründetes Unternehmen entwickelt sich später 1:1 so, wie ursprünglich geplant. Daher schauen sich die Investoren genau an, in wen sie investieren. Wenn Sie ein spannendes IT-Projekt geschickt aufbereiten und sich als leistungsbereiten und flexiblen Unternehmertyp darstellen, dann haben Sie gute Chancen.

Dennoch möchte ich Ihnen nicht zu viel Hoffnung machen: Die Damen und Herren Business-Angels sind kritisch und halten ihr Kapital zusammen. Die Quote von Präsentation zu Beteiligung liegt auf alle Bewerber bezogen sicher unter zehn Prozent. Investiert werden in Deutschland in der Gründungsphase typischerweise zwischen 50.000 und 250.000 Euro pro Business-Angel. Wenn Sie mehrere Business-Angels gleichzeitig von Ihrem Projekt begeistern können, dann kann der Ihnen zur Verfügung stehende Betrag entsprechend größer werden.

Gute Business-Angel Netzwerke senden Ihnen zusammen mit einer Absage auch Hinweise zu Stärken und Schwächen Ihres Profils und Ihrer Geschäftsidee. Diese Informationen können sehr wertvoll sein, schließlich ist das ein Feedback von Profis mit gewissen Marktkenntnissen. Nehmen Sie dies zum Anlass, Ihre Bewerbung und Ihr geplantes Geschäftsmodell nochmals kritisch zu überdenken, um vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt eine geänderte Bewerbung einzureichen oder um Ihre Bewerbung bei einem anderen Netzwerk an einem anderen Ort vorzustellen. Wenn sich in München kein Interesse an Ihrem Geschäftsplan finden lässt, dann sieht das vielleicht in der Region Nürnberg-

Erlangen ganz anders aus. Schließlich hängt die Resonanz auf Ihre Bewerbung sehr von den angesprochenen Personen ab und deren spezifischen Markt- und Technologiekenntnissen. Ich habe schon von Gründern gelesen, die quer durch die Republik die Business-Angels-Netzwerke abgeklappert haben. 500 Kilometer von der Heimat entfernt hat es dann funktioniert.

Wie überall im Leben können Sie auch bei den Business-Angels auf Personen unterschiedlichsten Charakters und mit den unterschiedlichsten Fähigkeiten treffen. Es sind absolute Spitzenleute dabei mit langjähriger unternehmerischer Erfahrung, die super clever in ihrer bisherigen Karriere bereits viele Millionen verdient haben. Business-Angels, die sich auch als eine Art „väterlichen Coach“ verstehen und mit Begeisterung ihr Wissen und ihre Erfahrung an engagierte junge Unternehmer weitergeben wollen. Die auch immer eine faire Balance anstreben zwischen ihren eigenen Kapital-Verzinsungs-Erwartungen und den finanziellen Interessen der Jungunternehmer.

Neben sehr erfahrenen, teils hochkarätigen Unternehmer-Persönlichkeiten tummeln sich bei den Business-Angels aber auch diverse Erben, die zwar über reichlich Kapital auf dem Tagesgeldkonto verfügen, aber Unternehmer bis heute nur mehr oder weniger „gespielt“ haben und dabei stets gut versorgt und finanziell abgesichert waren. Idealerweise überprüfen Sie zu Beginn jeglicher Verhandlungen die wirtschaftlichen Verhältnisse und den Werdegang des potenziellen Investors.

► **Tipp: Beteiligung von Promis doppelt und dreifach überlegen.** Es ist sehr riskant, einen Prominenten als Teilhaber in Ihr Unternehmen aufzunehmen. Die anfangs positive Marketingwirkung eines bekannten Schauspielers oder eines bekannten ehemaligen Profi-Sportlers kann sich ins Gegenteil verkehren, wenn der Promi plötzlich im Mittelpunkt eines öffentlichen Skandals, welcher Art auch immer, stehen sollte.

Sollten sich für Sie als Gründer mehrere Optionen ergeben, dann empfehle ich Ihnen mit einem Business-Angel zusammenarbeiten, der sein Erwerbsleben ebenfalls bei null begonnen hat und der noch genau weiß, was es bedeutet, sich „ganz unten“, an der Basis der Arbeit die „Finger schmutzig“ zu machen. Problematisch können Business-Angels sein, die bereits in ein Dutzend Startups investiert haben.³ Rein statistisch gesehen hat dieser Business-Angel dann möglicherweise zu wenig Zeit für Sie, wenn Sie seinen Rat benötigen.

Achtung: Auch unter den Business-Angels gibt es Schnäppchen-Jäger. Als unerfahrener Gründer sollten Sie daher auf der Hut sein! Die Crux hierbei ist: Sie müssten eigentlich bereits über den Zugang und das Vertrauen eines „guten“ Business-Angels verfügen, um den „richtigen“ vom „falschen“ Business-Angel unterscheiden zu können. Hier beißt sich

³ Beteiligungsprofis sprechen in Anlehnung an das englische „to be invested in“ immer davon in etwas oder jemanden „investiert zu sein“ anstelle „investiert zu haben“. Hierfür lässt sich allerdings in keinem der großen „offiziellen“ Wörterbücher eine Bestätigung finden. Es handelt sich also nicht um eine spezielle Fachterminologie, sondern lediglich um Wichtigtuerei.

die Katze in den Schwanz. Damit kommt sofort wieder das Thema guter persönlicher Netzwerke (s. Kap. 20) auf die Agenda. Um das Beteiligungs-Angebot eines Business-Angels prüfen zu können, benötigen Sie vertrauensvollen Zugang zu einem entsprechenden Fachmann, der diese Thematik qualifiziert beurteilen kann.

Fördergelder

Existenzgründerzuschuss, Gründungsstipendium, Gründerkredit, Startgeld, etc. Grundsätzlich gibt es in Deutschland ein breites Angebot an staatlicher Förderung und die Bezeichnungen der Förderprodukte sind vielfältig. Das klingt alles erst einmal aufregend, lohnt aber einen genaueren Blick. Der Klassiker unter den Förderungen ist der sogenannte Existenzgründerzuschuss – eine äußerst überschaubare Leistung der Bundesagentur für Arbeit, die nicht zurückgezahlt werden muss. Auch beim EXIST-Gründerstipendium für Studenten, Absolventen oder wissenschaftliche Mitarbeiter von Hochschulen handelt es sich um einen echten Zuschuss, der vom Umfang her ebenfalls sehr begrenzt ist und den Gründern bestenfalls für eine ausgedehnte Konzeptionsphase reicht, verbunden mit einer abschließenden Werbetour, um von anderer Stelle „richtig“ Geld einzusammeln.

Bei allen anderen Fördermaßnahmen handelt es sich typischerweise um Kredite, d. h. Startups bekommen keinen Zuschuss oder eine wie auch immer ausgestaltete Prämie, sondern die Unternehmen erhalten ein Darlehen, das es auf den Euro genau zurückzuzahlen gilt. Die Fördersummen sind im Normalfall überschaubar, für Technologie-Startups meist lächerlich gering. Mit den 100.000 Euro, die diverse Programme als maximale Kreditsumme bieten, lässt sich zwar ein Nagelstudio, eine Eisdiele oder ein Handy-Shop aufziehen, aber in dem für Deutschland angeblich so wichtigen industriellen Hightech-Sektor ist diese Summe u. a. in Anbetracht des aktuellen Gehaltsniveaus im MINT-Bereich kaum ausreichend. Mit 100.000 Euro Förderkredit lässt sich ein einziger mittelpträgiger Softwareentwickler ca. 15 bis 18 Monate beschäftigen, inkl. der dafür fälligen Abgaben und Sozialleistungen. Mehr nicht.

Der Versuch diese Kredite zu bekommen, kann zudem zu einer Ochsentour werden und der Ausgang der Bemühungen ist zu jeder Zeit des Verfahrens offen. Man hört immer wieder, dass für Förderkredite sehr viel Geduld und Nerven benötigt werden. Der österreichische Unternehmer und Autor Gerald Hörhan bemerkt dazu kritisch: „Die meisten Förderungen sind dermaßen bürokratisch, dass sie Jungunternehmern bloß die Energie für ihr eigentliches Geschäftsmodell rauben“ [3]. „Gerade Gründer, die ihre Idee schnell unternehmerisch umsetzen wollen, können ihre Zeit nicht mit dem Ausfüllen komplizierter und langer Antragsformulare verbringen“, kommentierte Bitkom-Präsident Achim Berg die Ergebnisse einer entsprechenden Umfrage [4].

Der Fehler liegt zum Teil auch im System. Wie in Deutschland seit Jahrzehnten üblich, muss ein Existenzgründer die Kredite über die Hausbank beantragen. Für die Banken sind diese Deals wenig attraktiv, denn die Beträge sind viel zu klein, um über Gebühren und Zinsen aus der Kreditvergabe für die Bank ein attraktives Geschäft zu machen. Daher wird sich die Begeisterung bei Ihrem Firmenkundenbetreuer in Grenzen halten, wenn Sie das Thema ansprechen.

Mein Eindruck ist seit Jahrzehnten, dass die Politik in Deutschland nur wenig versteht, wie das Unternehmertum funktioniert und wie Startup-Gründer ticken. Vielleicht sollten sich die Verantwortlichen in Berlin mehr mit Mittelständlern und weniger mit den angestellten Managern der DAX-Konzerne unterhalten. Weniger Staat und mehr privates Wagniskapital: Verbände wie der Bundesverband Deutscher Startups und Bitkom drängen seit langem die Bundesregierung, nach US-Vorbild die Rahmenbedingungen für die Freisetzung von privatem Wagniskapital zu verbessern und nicht, wie in Deutschland üblich, staatliche Förderprogramme, die meistens auf dem Gießkannenprinzip beruhen, zu erweitern. Von staatlicher Stelle dürfen Sie sich also nicht zu viel erwarten.

Versuchen Sie daher Ihr Startkapital von anderen Geldgebern zu bekommen. Time-to-Market ist im IT-Bereich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Mit den bürokratischen Antrags- und Vergabeformalitäten für Fördergelder verplempern Sie zu viel wertvolle Zeit.

Sollten Sie den Weg über staatliche Fördergelder dennoch beschreiten bzw. beschreiten müssen, dann rate ich Ihnen davon ab, dies anschließend auf Ihrer Unternehmenswebsite öffentlich zu kommunizieren. Den Empfängern von staatlichen Fördergeldern heftet mittlerweile ein gewisses Loser-Image an, weil diese Unternehmer es nicht auf dem freien Markt geschafft haben Geldgeber für das eigene Projekt zu begeistern. Lassen Sie daher staatliche Finanzierungsquellen in Ihrer Außendarstellung besser unter den Tisch fallen. Wenn Sie sich nach einigen Jahren am Markt etabliert haben, interessiert Ihre Gründungsfinanzierung niemanden mehr.

6.3 Präsentation der Geschäftsidee

Im Internet finden Sie diverse Blogs mit ausführlichen Tipps, wie eine erfolgreiche Präsentation vor Investoren vorbereitet werden sollte. Ich möchte Ihnen nachfolgend ein paar meiner Praxis-Erfahrungen aus Investoren-Sicht liefern, die ich u. a. in meiner Rolle als Business-Angel gewonnen habe.

Der perfekte Startup-Pitch: Tipps für eine erfolgreiche Präsentation

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche bzw. Ihr Alleinstellungsmerkmal (USP). Zu viele Zusatzinformationen lenken von der Kernaussage ab.

Besser etwas demonstrieren als erklären. Gerade bei Software geht dieser Ansatz oftmals ganz gut. Voraussetzung ist, dass es bereits einen einigermaßen funktionierenden Prototyp gibt.

Startups sind oft ganz gut darin eine Vision zu präsentieren. Sie sollten aber nicht vergessen zu beschreiben, wie Sie Ihre Geschäftsidee in den nächsten Jahren konkret implementieren wollen.

Versuchen Sie von Beginn an sehr spezifisch sein, nicht vage und unkonkret. Investoren versuchen das Business, in das sie investieren, zu verstehen. Versuchen Sie auch ein erklärungsbedürftiges B2B-Produkt für Nicht-Experten zu visualisieren.

Seien Sie anfangs äußerst zurückhaltend mit Ihren Gehaltsvorstellungen, wenn Sie fremdes Geld für Ihre Unternehmung benötigen. Fast alle Investoren werfen zuerst einen kurzen Blick auf die aufgeführten Jahresgehälter in den Finanzprognosen.

Entwickeln Sie schon vor dem ersten Pitch eine Schutzstrategie für Ihr IP. Besprechen Sie sicherheitshalber mit einem Patentanwalt, welche Marken und Patente registriert werden sollten. Ob Ihre Entwicklung in den Bereich der schutzfähigen sogenannten computerimplementierten Erfindungen fällt, kann auch nur ein Profi beurteilen. Überlegen Sie sich genau, welche Innovationen Sie problemlos kommunizieren können und welche Details Sie besser für sich behalten, weil diese für den weiteren Erfolg Ihres Unternehmens kritisch sind.

„Eine gute Story ist immer besser als eine tolle Excel-Tabelle“ [5]. Auch Investoren sind emotionsgesteuerte Menschen.

Nicht ein großspuriger Auftritt, sondern wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen sichern das längerfristige Überleben Ihres Unternehmens. Dabei gilt: Ehrlich währt am längsten. Jede Form von Trickseriei wird sich eines Tages rächen. Vertrauen und Ehrlichkeit sind auch in der Beziehung zu den Geldgebern wichtig. Legen Sie dazu in Ihrer Präsentation den Grundstein.

6.4 Verhandeln mit Investoren

Verhandlungen mit Investoren laufen meist nach einem ähnlichen Muster ab. Durch meine Tätigkeit als Gutachter und Berater in M&A-Prozessen durfte ich schon eine Vielzahl von Beteiligungsverhandlung aus Käufer-Sicht aus nächster Nähe begleiten. Als Unternehmer, Gesellschafter und in meiner Funktion als Berater von Startups saß ich auch schon mehrfach auf der Verkäufer-Seite in entsprechenden Verhandlungen. Um alle Aspekte erschöpfend zu beleuchten, müsste ich eigentlich ein weiteres Buchprojekt angehen. Die folgenden Zeilen haben daher lediglich einen einführenden Charakter. Als unerfahrener Gründer werden Sie im Falle einer Veräußerung von Unternehmensanteilen auf jeden Fall professionelle Unterstützung für die Vertragsverhandlungen in Anspruch nehmen müssen. Einige der typischen Fallstricke möchte ich Ihnen nachfolgend schon einmal im Überblick aufzeigen.

Die Ausgangspositionen der Kombattanten

Ziele der Gründer: Möglichst viel Geld bekommen für wenig Anteile/Prozente; möglichst wenig zusätzliche Bürokratie; möglichst viel unternehmerische Freiheiten behalten; möglichst große private Freiheiten.

Ziele der Investoren: Für eine möglichst hohe Beteiligungsquote möglichst wenig Geld investieren; hohe Kapital-Verzinsung bei möglichst niedrigem Ausfallrisiko; möglichst ausgedehnte Informations- und Mitspracherechte, um bei Nichterreichung der finanziellen

Ziele ggfs. operativ in die Führung des Unternehmens eingreifen zu können; langfristige Bindung der Top-Leute im Unternehmen.

Es bedarf keines Betriebswirtschaftsstudiums, um in den beiden Ausgangspositionen einen massiven Zielkonflikt zu identifizieren. Es wundert daher kaum, dass diese Art von Verhandlungen nicht einfach zu führen sind und sich hinziehen können.

Der Verhandlungsbeginn

Ausgangspunkt für die Beteiligungsverhandlungen ist in aller Regel ein konkreter Kapitalbedarf auf Seiten des Startups. Meistens wird der Betrag noch um einen gewissen Puffer erhöht (z. B. $x \text{ Euro} + 25 \%$), schließlich wollen die Gründer auf der sicheren Seite sein und das Thema „Finanzen“ soll für längere Zeit vom Tisch. Wird ein Investor gefunden, der auf den geforderten Betrag eingeht, beginnen die eigentlichen Verhandlungen, es geht ans Eingemachte. Der vereinbarte Euro-Betrag dient als mentaler Anker für alle weitere Abstimmungen zwischen den Parteien. Da dieser Betrag oftmals das übliche Portokassen-Niveau deutlich überschreitet, vernebelt er so manchem Gründer, der noch aus seinem erst kürzlich zu Ende gegangenen Arbeitnehmer-Leben konditioniert ist, in den weiteren Verhandlungen den Blick. Hier zeigt sich bereits die große Bedeutung als Gründer einen erfahrenen Mentor o. ä. beratend zur Seite zu haben, der mit solchen Situationen, aber auch mit solchen Geldbeträgen umgehen kann und jederzeit einen kühlen Kopf behält.

In einem zweiten Schritt wird unmittelbar danach die Beteiligungsquote vereinbart. Wie viel Prozent Firmenanteile bekommt der Investor für seine Kapitalspritze? Wenn Sie maximal 49,9 Prozent Ihres Betriebes veräußern, dann bleiben Sie Unternehmer und der Laden gehört weiterhin Ihnen. Übereignen Sie dem Investor mehr als 50 Prozent, also die Mehrheit der Anteile, dann können Sie theoretisch bereits am nächsten Tag als Geschäftsführer abberufen werden, schließlich obliegt diese Aufgabe der Mehrheit der Anteilseigner. Selbstverständlich bleiben Sie nach Ihrer Abberufung unternehmerisch tätig, denn Sie behalten Ihre eigenen Gesellschaftsanteile.

Dieses Beispiel ist natürlich Nonsens. Ich will Ihnen damit nur aufzeigen, dass die Beteiligungsquote zentrale Bedeutung für die Machtverhältnisse hat. Neben den 50 Prozent spielen u. a. $2/3 : 1/3$, 25 Prozent und 10 Prozent als Schwellwert eine Rolle. Details hierzu sind länderspezifisch und hängen am nationalen Gesellschaftsrecht. Wenn Sie als Startup einen Investor beteiligen, wird man auf jeden Fall über eine Minderheitsbeteiligung verhandeln, idealerweise zwischen 10 und maximal 24,9 Prozent. Das hängt aber am konkreten Fall. Wenn morgen ein großer amerikanischer US-IT-Konzern bei Ihnen mit einem überzeugenden Konzept einsteigen möchte, lohnt es sich u. U. 95 Prozent der Anteile zu veräußern, weil die Ihnen verbleibenden 5 Prozent mit hoher Wahrscheinlichkeit in einigen Jahren ein Vermögen wert sind. Jeder Beteiligungsfall ist einzigartig und kann daher nicht standardisiert bewertet werden.

Viele Gründer denken immer Anteile abzugeben sei irgendwie „billig“. Das stimmt aber nicht, denn wenn Sie zu locker zu viele Anteile abgeben, ärgern Sie sich möglicherweise wenige Jahre danach, weil Sie von den mühsam erwirtschafteten Gewinnen beträchtliche, aus Ihrer Sicht viel zu hohe Summen als Dividenden an Ihre Anteilseigner

ausschütten müssen. Möglicherweise empfinden Sie auch gegenüber Ihren Anteilseignern in fünf Jahren nicht mehr die gleiche Sympathie wie heute und wären froh, wenn Sie diese wieder loswerden könnten. So oder so: Um jedes einzelne Prozent sollte intensiv gerungen werden. Das gilt übrigens auch für die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen.

Aufstellen der Leitplanken

Um die Ausgabenseite unter Kontrolle zu halten, wird Ihr Investor Vorgaben machen zu Ihrem Gehalt und Ihren Zusatzbezügen (Tantieme, Dienstwagen, etc.). Dies ist vollkommen normal und dient dazu mögliche Hintertürchen für verdeckte Gewinnausschüttung an die Gründer zu schließen. Des Weiteren werden im Rahmen einer sogenannten Geschäftsordnung u. a. Zustimmungspflichten vereinbart. Ihr Anteilseigner sichert sich damit das Recht, größeren Investitionen und Verträgen mit einer längeren Laufzeit explizit zustimmen zu müssen. Indirekt bringt das auch eine gewisse Kontrolle über die strategische Ausrichtung.

Wenn Investitionen über 10.000 Euro als zustimmungspflichtig vereinbart werden, dann können Sie weiterhin einen Billardtisch aus Mahagoni bestellen, müssen sich aber den Einbau einer 25.000 Euro teuren Bowlingbahn im Kellergeschoß oder den Kauf eines 28-Kerner Hochleistungs-PCs im Paket mit einem 6K-Bildschirm von Ihrem Investor absegnen lassen. Werden Verträge mit einer Laufzeit von mehr als 12 Monaten als zustimmungspflichtig vereinbart, dann müssen Sie sich z. B. vor der Unterzeichnung eines Leasingvertrags für ein Fahrzeug eine Genehmigung holen. Auch das Anmieten eines Büros im Silicon Valley für die erste Auslands-Dependance wird damit zustimmungspflichtig.

Die Einwilligung zu diesen zustimmungspflichtigen Geschäften erfolgt im Rahmen von Gesellschafterversammlungen per Beschluss entsprechend der Beschlussgrundsätze in der Satzung oder Ihrer Geschäftsordnung. Jetzt können Sie aber nicht alle paar Wochen eine Gesellschafterversammlung einberufen. Also holt sich das Management beim Gesellschafter bzw. Investor kurz per Fax oder E-Mail/PDF schriftlich die Zustimmung zu einer Investition oder zu einem Vertrag und legt das unterschriebene Dokument dann zu den Akten. Im Normalfall wird dieses besondere Zusammenspiel kein großes Problem für Sie darstellen, abgesehen von einem gewissen zusätzlichen administrativen Aufwand. Wenn Ihre Firma gut läuft und sich entsprechend den Planungen entwickelt, werden Sie sowieso nur selten von Ihrem Anteilseigner hören.

Die Daumenschrauben werden angezogen

Im Krisenfall kann es allerdings schnell unangenehm werden, wenn Ihr Investor plötzlich beginnt, die Zustimmung zu Ihren Vorhaben regelmäßig zu verweigern. Schon die beiden hier vorgestellten „üblichen“ Regelungen können bei genauerer Betrachtung in Abhängigkeit der definierten Schwellwerte (Euro bzw. Laufzeit) durchaus weitreichend Konsequenzen für Ihre tägliche Arbeit haben. Selbstverständlich lassen sich noch weitere Eingriffe in das operative Management Ihres Unternehmens per Vertrag vorsehen. Nach meiner Erfahrung ziehen manche Investoren im Laufe der Verhandlungen an, fordern plötzlich im

Kleingedruckten mehr Rechte und stärkere Einflussnahme. Dies ist reine Taktik, denn die Gegenseite weiß, dass die Startup-Gründer in dieser Phase unter Zeitdruck stehen. Vereinzelt wird auf Seiten der Investoren sogar der Ansprechpartner mitten in den Verhandlungen unter einem Vorwand ausgetauscht, was den psychischen Druck zusätzlich erhöht.

Im Laufe der Verhandlungen kann es daher durchaus passieren, dass Sie in Ihrem Gründerteam ernüchtert feststellen, dass Sie nach Unterzeichnung des Beteiligungsvertrages wieder mehr oder weniger in einem Angestelltenverhältnis landen. Sie und Ihre Mitgründer besitzen zwar gemeinsam noch formal die Mehrheit der Anteile am Unternehmen, Sie werden aber durch eine Vielzahl von Regularien in ein enges Korsett gezwängt, so dass Ihre persönliche Situation nicht mehr allzu viel mit dem freien Unternehmertum zu tun hat. Möglicherweise müssen Sie sich auch noch zu langen Kündigungsfristen verpflichten, weil der Investor Sie möglichst lange im Unternehmen halten will. Auch dies stellt einen Eingriff in Ihre persönliche Freiheit dar.

Sie müssen daher aufpassen, dass Sie nicht in der Euphorie über das zu erwartende Kapital Fehler machen und sich auf Vertragsbedingungen einlassen, die längerfristig nachteilig für Sie sind. Ganz klar: Geschenkt bekommt man nur selten etwas, die Marktwirtschaft sieht u. a. auch kein kostenloses Mittagessen vor. Aber der Preis für eine Kapitalpritze darf für Sie und Ihre Partner nicht zu hoch sein. Sie müssen daher den festen Willen haben, Ihre Interessen in den Verhandlungen durchzusetzen und für Ihren ursprünglichen Traum von Freiheit und Selbstbestimmung zu kämpfen. Dazu gehört auch, im Zweifel ein Scheitern der Verhandlungen in Kauf zu nehmen und die Suche nach einem Kapitalgeber von vorne zu beginnen.

Ihr Rechtsanwalt ist bei den Verhandlungen nicht immer ein guter Ratgeber. An komplizierten Vertragswerken wird gut verdient. Eine umfassende Geschäftsordnung z. B. beinhaltet ein großes Konfliktpotenzial zwischen den Geschäftsführern und den Anteilseignern. In zukünftigen Konflikten müssen Sie erneut auf Ihren Anwalt zurückgreifen, was zu allererst gut für dessen Umsätze ist. Also versuchen Sie unbedingt zusätzlich einen erfahrenen Unternehmer als Berater mit einzubeziehen, der Ihnen helfen kann, die richtigen roten Linien zu ziehen. Eine Beteiligung an Ihrem Unternehmen sollte ausgewogen sein und die Interessen beider Seiten fair berücksichtigen.

Kostenübernahme vorab klären

Sie müssen immer damit rechnen, dass die Verhandlungen noch scheitern, egal wie euphorisch gemeinsam der „Letter of Intent“ unterzeichnet wurde. Ich habe eine mehrere Monate dauernde Beteiligungsverhandlung schon einmal eine Woche vor dem Notartermin platzen lassen. Die geforderten Eingriffsmöglichkeiten von Seiten des Investors waren für die beteiligten Gründer zu massiv. Beim Investor waren zu diesem Zeitpunkt bereits die offiziellen Pressemitteilungen zu der Beteiligung formuliert.

Ich rate Ihnen vorab zu klären, welche Partei im Falle eines Verhandlungsabbruch welchen Teil der Kosten des Verfahrens trägt. Als Startup-Gründer traut man sich oft nicht, diesen Punkt vor Beginn der Verhandlungen anzusprechen. Das ist vergleichbar einem Ehevertrag: Wenige Wochen vor den Hochzeitsfeierlichkeiten traut sich niemand, über das

mögliche Scheitern der Ehe zu sprechen. Das Scheitern gehört aber sowohl zum Ehe- als auch zum Unternehmerleben und sollte daher bereits im Vorfeld so weit wie rechtlich möglich geregelt werden. Das reduziert für alle Beteiligten den Stress, schließlich ist das Scheitern der Verhandlungen für beide Seiten schon frustrierend genug.

6.5 Handlungsempfehlungen

Eines gleich vorweg: Es gibt keinen Königsweg. Jedes der hier vorgestellten Finanzierungsmodelle hat Vor- und Nachteile. Der bürokratische Anlauf über die Bank kann einfacher sein als erwartet, wenn Sie zufällig an einen absolut fähigen und engagierten Firmenkundenbetreuer geraten, der Ihr Projekt versteht und entsprechend wohlwollend von Beginn an begleitet. So werden selbst in Deutschland immer wieder einmal innovative Geschäftsmodelle von Banken finanziert. Mit etwas Mühe lassen sich tatsächlich Banker finden, die selbst mit fortgeschrittenen Themen wie „CapEx to OpEx“ etwas anfangen können.

Ihrer vermeintlich einfachen Finanzierung mit Hilfe eines zinslosen Darlehens aus den Ersparnissen der Erbtante kann hingegen plötzlich der Boden entzogen werden, wenn die liebe Verwandte unverhofft verstirbt und zehn Neffen und Nichten um das Erbe zu streiten beginnen.

Wer seitens seiner Familie Zugang zu Kapital hat, hat im Falle einer Unternehmensgründung ganz klar einen Vorteil. Nicht ohne Grund werden häufig Kinder von Unternehmern und Selbstständigen erneut unternehmerisch tätig. Wobei der einfachere Kapitalzugang sicher nur ein Faktor ist, weil Aspekte wie das von den Eltern vorgelebte, am Unternehmertum orientierte Wertesystem und der in den Unternehmer-Familien typischerweise verankerte Drang nach Freiheit und Selbstbestimmung sicher auch prägend sind. Wenn Sie das benötigte Kapital selbst aufreiben können ohne jegliche fremde Hilfe, dann erspart Ihnen das sehr viel bürokratischen Aufwand und Sie müssen auch keinen wie auch immer gearteten Bewerbungsprozess durchlaufen.

Wenn Sie über keine Ersparnisse verfügen und auch über die Familie nicht an Kapital oder zumindest eine Bürgschaft kommen können, dann würde ich Ihnen als zweitbeste Option empfehlen, einen Business-Angel an Ihrem Unternehmen zu beteiligen. Ein Business-Angel, der Gefallen an Ihrem Projekt findet und der persönlich entscheidet bei Ihnen sein privates Kapital zu investieren, wird immer auch eine gewisse persönliche Beziehung zu Ihnen aufbauen und aktiv Ihr Wachstum mit seinem Wissen und seiner Erfahrung unterstützen. Diese persönliche Ebene macht die Zusammenarbeit in Krisen möglicherweise belastbarer, als wenn Sie im Verhältnis zu einer Bank eher anonym lediglich einer von aktuell 287 mittelständischen Kreditnehmern am Ort sind. Da kann es Ihnen passieren, dass die Bank Ihnen ohne große Nachfrage die Kreditlinie streicht, wenn Ihre Umsatzzahlen temporär bedenklich nach unten zeigen.

Die Wahl des Finanzierungsinstrumentes hat auf jeden Fall auch Einfluss auf Ihr mit der Gründung verbundenes persönliches Risiko. Durch Hinzuziehen eines Inves-

tors z. B. können Sie Ihren eigenen finanziellen Schaden im Falle des Scheiterns des Vorhabens begrenzen. In gewissem Sinne „zocken“ Sie dann zumindest zum Teil mit dem Geld anderer. Das verringerte persönliche Risiko lässt sich auf Ihrer Seite als hinzugewonnene Sicherheit verbuchen.

Mit dem Beteiligungskapital gewinnt Ihr Unternehmen massiv an Handlungsfreiheit, denn das Geld ermöglicht Investitionen in das Wachstum. Der Preis dafür ist allerdings, dass Sie zum einen den externen Anteilseigner an zukünftigen Erträgen beteiligen müssen (Dividenden), zum anderen müssen Sie als verantwortlicher Manager Ihrem Geldgeber gewisse Informations-, Kontroll- und Mitspracherechte einräumen. Damit reduzieren Sie Ihre unternehmerische Freiheit (s. Abb. 6.2).

Sollten Sie institutionelle Investoren oder Firmen an Ihrem Startup beteiligen, dann dürfen Sie das Investment nie vom persönlichen Verhältnis zum dem für Sie zuständigen Bearbeiter abhängig machen. Ihr Ansprechpartner kann nächste Woche weg sein, weil er ein besseres Job-Angebot annimmt und den Arbeitgeber wechselt. Selbst der angestellte Geschäftsführer bei einem Family Office kann morgen schon von den Inhabern abberufen werden. Es besteht immer das Risiko, dass Sie mit dem Nachfolger nicht gut zusammenarbeiten können.

- **Tipp: Keine mündlichen Absprachen.** Sämtliche im laufenden Finanzierungsprozess zwischen Ihnen und den Geldgebern bzw. deren Rechtsvertretern getroffenen Absprachen gehören in die Verträge. Mündliche Zusatzvereinbarungen sind hochgradig riskant, schließlich können Sie nie wissen, wer Ihnen bei der nächsten Gesellschafter-Versammlung am Tisch gegenüber sitzt. Stellen Sie Ihre Kooperation auf ein rechtlich sauberes Fundament.

Ausreichend Zeit einplanen

Unabhängig davon, welchen Weg Sie zur Finanzierung Ihres Unternehmens einschlagen: Wenn Sie in irgendeiner Form Externe mit ins Boot nehmen, dann Sie müssen sich darauf einstellen, dass der ganze Prozess dauert. Bis das Geld auf dem Konto liegt, können letztlich Monate vergehen. Investoren überlegen sich üblicherweise sehr sorgfältig, in welches Vorhaben investiert wird. Insbesondere auch im Softwarebereich muss man für das Zögern auf Seiten der Investoren Verständnis haben, ist doch die Quote des Scheiterns bei Softwareprojekten nicht wegzudiskutieren.

Abb. 6.2 Risikoreduzierung durch Beteiligungskapital

Weniger Risiko durch Beteiligungskapital



Weltweit Chancen mit IT und Software

Leider ist das ganze Thema Startup-Finanzierung und Venture Capital in Deutschland im Vergleich zu der Situation im Silicon Valley nach wie vor völlig unterbelichtet und Besserung ist in Anbetracht der aktuellen politischen Machtverhältnisse nicht in Sicht. Es sollte den politisch Verantwortlichen eigentlich zu denken geben, dass mit SAP der einzige international bedeutsame deutsche IT-Konzern vor über 40 Jahren gegründet wurde.

In den USA hält sich der Staat aus dem Thema Startup-Finanzierung weitgehend heraus und setzt auf die Kräfte des Kapitalmarktes. Wie soll auch ein Verwaltungsbeamter in irgendeiner Förderbank entscheiden, welche Smartphone-App oder welches IoT-Device zukünftig Marktpotenzial hat? In den USA kommt Venture Capital fast ausschließlich von privaten Venture Capital Gebern und für die gibt es steuerliche Anreize, ihr Vermögen in Startups zu investieren. Insbesondere an der Westküste gibt es seit Jahren eine ausgeprägte Venture Capital Kultur. Dort sind Tausende Selbstständige und ehemalige leitende Angestellte in den vergangenen Jahrzehnten mit ihren von VC-Gebern mitfinanzierten Hightech-Unternehmen wohlhabend geworden und bieten sich jetzt selbst als Kapitalgeber und Sparringspartner den jungen Unternehmern an. Es hat seinen Grund, warum auch viele deutsche IT-Startups ihr Glück in den USA versuchen. Auch andere Nationen sind offen für Innovationen und bieten interessante Chancen. Nutzen Sie die Freiheiten, die sich Ihnen als Wissensarbeiter weltweit bieten.

Literatur

1. PWC (2018) Studie: Start-up-Unternehmen in Deutschland. PricewaterhouseCoopers, Düsseldorf, S 22
2. Bundesverband Deutsche Startups (2019) Deutscher Startup Monitor 2019. Bundesverband Deutsche Startups, Berlin, S 47
3. Hörhan G (2010) Investment Punk, 3. Aufl. Edition A, Wien, S 161
4. Bitkom (2018) Jedes dritte Startup verzichtet auf Geld vom Staat. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-dritte-Startup-verzichtet-auf-Geld-vom-Staat.html>. Zugriffen am 08.12.2019
5. Ferris T (2017) Tools der Titanen, 1. Aufl. Finanzbuch, München, S 200

Keep it simple, stupid!

KISS-Prinzip

Zur Wahl der Rechtsform eines Unternehmens finden Sie eine Vielzahl von allgemeinen Informationen in der einschlägigen Gründungsliteratur. Aus diesem Grund erspare ich mir nachfolgend eine ausführliche Aufzählung der jeweiligen Merkmale der einzelnen Rechtsformen. Ich möchte darauf hinweisen, dass es im Bereich Gesellschaftsrecht einige Unterschiede zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt. Meine Ausführungen beziehen sich auf Deutschland.

Bei der Gründung eines Unternehmens müssen Sie sich für eine Rechtsform entscheiden. Grundsätzlich wird zwischen sogenannten Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften (GmbH, UG, AG) unterschieden. Die Rechtsform definiert u. a. wieviel Kapital in das Unternehmen eingebracht werden muss, in welchem Umfang die Gesellschafter für das Unternehmen bürgen bzw. haften, welchen Pflichten bei Buchhaltung und Rechnungslegung nachzukommen ist und in welchem Rahmen Daten über die wirtschaftliche Lage offengelegt werden müssen („Publizitätspflichten“).

GmbH als sichere Bank

Die Gesellschaftsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (abgekürzt GmbH) wurde in Deutschland Ende des 19. Jahrhunderts erfunden und entwickelte sich zu einem wahren Exportschlager. Das ist sicher mit ein Grund, warum die GmbH die populärste Rechtsform für die Unternehmen in Deutschland darstellt. Laut Statistischem Bundesamt gab es am 30.09.2018 insgesamt 720.852 Kapitalgesellschaften (GmbHs, AGs und ver-

wandte Rechtsformen) in Deutschland. Etwas über 15.000 davon firmieren als Aktiengesellschaft, den Rest bilden primär GmbHs. Wer in Deutschland eine GmbH gründen will, muss mindestens 25.000 Euro als sogenanntes Stammkapital aufbringen. Dieser Betrag muss von den Gesellschaftern vor dem Gang zum Notar mindestens zur Hälfte eingezahlt werden, der Rest wird spätestens im Insolvenzfall fällig.

Die GmbH stellt einen guten Kompromiss dar in Bezug auf Marktakzeptanz und Reputation, Gründungskosten, Bürokratie und erforderlicher Transparenz. Als Gründer eines technologieorientierten Startups sollten Sie daher eine GmbH gründen! Die inkludierte Haftungsbeschränkung lässt Sie zukünftig einigermaßen ruhig schlafen.

Der formale Gründungsvorgang läuft in Deutschland im Vergleich zu anderen Industrieländern recht bürokratisch ab. Sie sollten daher einen Zeitbedarf von zwei bis vier Wochen einplanen.

7.1 Haftungsbeschränkung

Warum ist die Beschränkung der Haftung von so zentraler Bedeutung? Der Begriff „GmbH“ wird sehr häufig im täglichen Sprachgebrauch verwendet, aber nur wenige sind sich über die Bedeutung der im Bezeichner enthaltenen „beschränkten Haftung“ im Klaren. Im normalen Geschäftsbetrieb und bei positiver Entwicklung Ihres Unternehmens werden Sie diese Haftungsbeschränkung nie brauchen. Aber in seltenen Worst-Case-Szenarien ist die Reduzierung Ihres Haftungsumfanges ein entscheidender Vorteil. Lassen Sie mich dazu ein Beispiel anführen:

Beispiel: Beschränkte Haftung als Rettungsanker (I)

Sie schreiben als kleines Unternehmen die zentrale Software für die Flugsteuerung und Lagekontrolle einer Trägerrakete der neuesten Generation. Trotz ausführlicher Tests und Simulationen tritt beim Erstflug der Rakete in einer Berechnungsschleife Ihrer in „C“ hoch optimiert geschriebenen Software unerwartet ein Überlauf auf und das Vehikel nimmt in 42 Kilometer Höhe vom Startplatz Französisch-Guayana aus unverhofft Kurs Nord-West Richtung Karibikinsel und Urlaubersparadies Barbados. Die sofort durchgeführte Sicherheitssprengung vernichtet die Rakete samt Treibstoff und Nutzlast in Form von zwei ultramodernen Wetter-Beobachtungs-Satelliten. Aufgrund der bis zur Explosion übermittelten Telemetrie-Daten lässt sich Ihr Software-Modul zweifelsfrei als Fehlerursache identifizieren. Satellitenbesitzer und Raumfahrt-Unternehmen wenden sich daraufhin mit einer von diversen Gutachtern als berechtigt bestätigten Forderung über 850 Millionen Euro an Ihre Buchhaltung. Bei 75.000 Euro Stammkapital in Ihrer GmbH haben Sie nun eine gewisse Deckungslücke, die Sie zwingt am nächsten Tag Insolvenz anzumelden und Ihr Unternehmen zu schließen.

Das GmbH-Konstrukt bietet bei einem Vorfall, wie im Beispiel beschreiben, einen großen Vorteil: Obwohl Sie Ihre Firma schließen müssen und Ihr Kapital, das Sie bis dahin in

das Unternehmen gesteckt haben, verloren ist, darf unter normalen Umständen keiner an Ihr privates Vermögen und an Ihre privaten Ersparnisse ran, weil die Haftung Ihres Unternehmens „beschränkt“ ist. „Unter normalen Umständen“ bedeutet: Man kann Ihnen als verantwortlichem Geschäftsführer des Unternehmens kein fahrlässiges Verhalten oder Vorsatz nachweisen. Sie haben nach bestem Wissen und Gewissen die Software mit Methoden und Werkzeugen, die als Stand der Technik gelten, entwickelt und anschließend überprüft und sich an alle (Sicherheits-) Vorschriften des Auftraggebers nachweisbar gehalten. Mehr konnten Sie beim besten Willen nicht tun. Die beschränkte Haftung bringt in diesem Fall also eine Trennung zwischen privatem und geschäftlichem Kapital. Und das ist gut so.

Jetzt ist das Beispiel mit der Trägerrakete recht realitätsfern, denn vor allem aufgrund der Haftungsfrage wird kein kommerzieller Satellitenstartdienstleister an Sie mit Ihrem Kleinbetrieb Aufträge in dieser Dimension vergeben. Es ist offensichtlich, dass es sehr heikel sein kann, für eine viele Hundert Millionen Euro teure Weltraumrakete Software zu schreiben. Aber die Gefahren und Haftungsrisiken lauern auch im Kleinen. Lassen Sie mich daher noch ein weiteres Beispiel anführen:

Beispiel: Beschränkte Haftung als Rettungsanker (II)

Sie haben für Webshop-Betreiber einen Service für die umsatzstarke Vorweihnachtszeit implementiert, der basierend auf den Produktbildern mit den freigestellten Kaufprodukten eine neue Bitmap für die Anzeige in der Produktbeschreibung berechnet. Das angebotene Produkt wird mit KI-Unterstützung auf einen festlich geschmückten Gabentisch inmitten einer winterlichen Szene gerendert, die aufgrund der IP-Adresse des Shop-Besuchers jeweils einen regionalen Bezug besitzt und von der Tageszeit abhängige Lichtverhältnisse aufweist. Abgerechnet wird Ihr Service nach der Anzahl der berechneten Bitmaps. Die Kosten pro Anwender-Session sind für die Webshop-Betreiber vernachlässigbar gering. Ihr Service findet rege Nachfrage, weil die ansprechenden und absolut fotorealistischen Bilder sehr gut ankommen und der Aufruf Ihres Web Services so dermaßen schnell ist, dass es nur zu minimalen Verzögerungen bei der Anzeige der Seiten im Browser kommt. Die ersten fünf Tage im Dezember läuft alles fehlerfrei und Sie beginnen aufgrund der Zugriffszahlen den möglichen Umsatz bis Heiligabend freudig zu extrapolieren. Am 6.12., einem Sonntag, gibt es unverhofft Probleme. Die nur an diesem Tag benutzte Subroutine für den freundlich winkenden Nikolaus auf dem Motorschlitten hat wohl einen Bug, der dazu führt, dass gewisse Farbinformationen im Produktbild „kippen“ und das Ergebnisbild wie eine Falschfarbendarstellung aussieht. Der schicke schwarze 8K-Flachbildschirm der neuesten Generation („Topseller“) hat plötzlich ein rosa Gehäuse. Um 09:00 Uhr ruft Sie der IT-Verantwortliche Ihres Hauptkunden auf Ihrer Mobilfunk-Nummer an und beklagt massive Umsatzeinbrüche.

Auch in so einem Fall kann sehr schnell die Forderung nach einer finanziellen Kompensation auf Ihrem Tisch liegen, die Ihr kleines und junges Unternehmen in die Knie zwingt. Es gilt zu bedenken, dass einzelne global agierende Internet-Händler zu Spitzenzeiten bis zu 100 Bestellungen pro Sekunde erhalten, nur in Deutschland. Sollte es hierbei

zu einer Unterbrechung der Prozesse kommen, kann durch den Umsatzausfall in kürzester Zeit ebenfalls ein beträchtlicher Schaden auflaufen.

Abschließend möchte ich noch ein weiteres Risikopotenzial beleuchten, dem sich heute jeder Unternehmer insbesondere innerhalb der EU stellen muss. Kein Business kommt heute noch ohne Website aus. Als gewerblicher Betreiber bestehen für Sie insbesondere im B2C-Bereich eine Vielzahl von Informationspflichten, die Sie genau beachten müssen. Zusätzlich spielt das Thema Datenschutz eine große Rolle. Bei Nachlässigkeiten müssen Sie schnell mit teuren Abmahnungen rechnen, bei gravierenden Verstößen können die Aufsichtsbehörden empfindliche Strafen verhängen.

Wichtig ist, dass Sie in all den hier beschriebenen Katastrophen-Szenarien als Unternehmer wenigstens privat aus der Schusslinie sind und Ihre persönliche Haftung begrenzt ist. Diesen Schutz bietet die GmbH. Aus den oben erläuterten Gründen rate ich Ihnen, unter keinen Umständen Ihr unternehmerisches Engagement über die Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (abgekürzt GbR) zu beginnen. Eine GbR lässt sich zwar schnell und formlos aufsetzen, im Krisenfall haften Sie als Gesellschafter in einer GbR zusätzlich mit Ihrem Privatvermögen. Dies gilt es unter allen Umständen zu vermeiden.

Der Vollständigkeit halber möchte ich noch erwähnen, dass Sie Ihr Unternehmen gegen solche Schadensfälle zumindest in einem gewissen Rahmen versichern können. Für eine 850 Millionen Euro teure Trägerrakete wird Ihnen aber auch kein noch so motivierter Versicherungsvertreter einen Versicherungsschein ausstellen, selbst wenn Sie als Entgegenkommen Ihr Stammkapital zuvor von 75.000 auf 150.000 Euro verdoppeln. Mit dem Umsatzausfall beim Webshop-Kunden sieht das u. U. anders aus. Eine sogenannte Betriebshaftpflichtversicherung ist allerdings nicht billig und bringt üblicherweise einen 10 Prozent Selbstbehalt mit sich. Je nach Kapitalausstattung und Schadenshöhe können Sie trotz Versicherungsschutz aufgrund des Selbsthalts in die Insolvenz gezwungen werden. Aber das ist Teil Ihres unternehmerischen Risikos. Sie müssen abwägen, welche Projekte es sich lohnt anzugehen und Sie müssen mit den verbleibenden Risiken leben. Das kann Ihnen keiner abnehmen, no risk, no gain. Dafür verdienen Sie auch ordentlich, wenn soweit alles glatt geht, was bei sorgfältiger Arbeit der Normalfall ist.

7.2 Auswahlkriterien

Unabhängig davon, für welche Rechtsform Sie sich letztlich entscheiden: Sie sollten sich mit dem Thema auseinandersetzen und vor Beginn Ihrer operativen Tätigkeit eine tragfähige Entscheidung treffen. Die Entscheidung zu vertagen, „einfach mal starten“ (was de-facto GbR bedeutet) und die weitere Entwicklung des Unternehmens abzuwarten ist keine gute Idee. Dieses Zögern bringt Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt u. U. Probleme, denn gerade in der Anfangszeit schließen Sie einige wichtige Verträge ab. Dazu gehört üblicherweise ein Mietvertrag fürs Büro, ein Hosting-Vertrag für Ihre Website, möglicherweise beschaffen Sie Fahrzeuge und Maschinen über eine Leasing-Vereinbarung usw.

Sollten Sie sich ein halbes Jahr später dann doch endlich entscheiden mit Ihren drei Geschäftspartnern eine Kapitalgesellschaft zu gründen, dann müssen Sie all diese Verträge mit externen Parteien nachträglich ändern bzw. umschreiben. Ob Ihre Vertragspartner dabei mitspielen ist nicht garantiert, schließlich verzichten diese damit u. U. auf Haftungsansprüche.

Denken Sie auch an den Punkt Datenschutz. Sollte dabei anfangs im Rahmen Ihrer gewerblichen Tätigkeit etwas schief laufen, sind Sie privat in der Haftung. Diesem Risiko würde ich mich noch nicht einmal für eine begrenzte Übergangszeit aussetzen.

Unternehmergesellschaft

Von einer sogenannten haftungsbeschränkten Unternehmergesellschaft (auch Mini-GmbH, 1-Euro-GmbH) halte ich nicht sonderlich viel. Für Startups mag es zwar im ersten Moment verlockend klingen, dass Sie die „kleine Schwester der GmbH“ formal bereits mit 1 Euro Stammkapital starten können. Selbst wenn Sie mit 1000 oder 2000 Euro Einlage starten: Meiner Meinung nach ist ein ernsthafter Geschäftsbetrieb mit einem derart niedrigen Stammkapital kaum praktikabel. Der ungünstige Zusatz „Mini“ wertet zusätzlich die Ernsthaftigkeit Ihrer unternehmerischen Anstrengungen ab. Sie möchten schließlich von Beginn an von Ihrer Kundschaft ernstgenommen werden. Wo würden Sie lieber Ihr E-Bike zur Reparatur bringen: In die Fahrrad-Werkstatt oder in die Mini-Fahrrad-Werkstatt? Außerdem besteht bei der Mini-GmbH immer das Risiko, dass Lieferanten einen expliziten Nachweis über das bisher eingebrachte Stammkapital fordern oder grundsätzlich auf Vorkasse bestehen, weil ihnen das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit auf Ihrer Seite zu hoch ist. Mit einer „vollwertigen“ GmbH, die mindestens 25.000 Euro Stammkapital erfordert, haben Sie diesbezüglich zumindest bei geringwertigen Wirtschaftsgütern keine Probleme zu erwarten. Den zweisitzigen Sportwagen aus italienischer Produktion wird Ihnen aber auch in einer GmbH mit vollständig eingezahlten 25.000 Euro Stammkapital kein Lieferant ohne weitere Sicherheiten liefern.

GmbH & Co. KG und Aktiengesellschaft

Sollte Ihr Sie beratender Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und/oder Rechtsanwalt abweichend vom Mainstream zu einer GmbH & Co. KG oder sogar gleich zur Gründung einer Aktiengesellschaft raten, dann prüfen Sie bitte die vorgebrachte Argumentation doppelt kritisch. GmbH & Co. KG und AG führen zu einem Mehr an Gründungsformalitäten, Gründungskosten und Berichtspflichten im laufenden Betrieb. Möglicherweise möchte Ihr Berater nicht Ihre Unternehmensstruktur optimieren, sondern nur seinen eigenen Kontostand. Holen Sie sich bei Bedenken immer eine zweite Meinung ein. Im Zweifel gilt: Keep it simple.

7.3 Zukunftsoptionen

Die Parameter einer Kapitalgesellschaft sind nicht für alle Zeiten in Stein gemeißelt. In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, von den Marktbedingungen oder von den persönlichen Zielen der beteiligten Gesellschafter kann es Sinn machen, an einzelnen Stellschrauben zu drehen.

Wechsel der Rechtsform

Sollte sich Ihr Unternehmen positiv entwickeln, dann können Sie zu einem späteren Zeitpunkt die Rechtsform ändern. Es mag haftungstechnische und steuerliche Gründe geben, die dann z. B. eine GmbH & Co. KG sinnvoll machen. Die AG wiederum bietet u. a. bessere Möglichkeiten der Mitarbeiter-Beteiligung und vereinfacht eine externe Wachstumsfinanzierung. Je nachdem, auf welcher Ebene Sie mitspielen oder mitspielen wollen, mag es einfach besser klingen „Vorstandsvorsitzender“ einer Aktiengesellschaft als nur „GmbH-Geschäftsführer“ zu sein.

Kapitalerhöhung

Sie können zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt das Stammkapital einer Kapitalgesellschaft erhöhen. Ein höheres Stammkapital hat eine positive Außenwirkung und schafft zusätzliches Vertrauen bei Ihren Kunden und Lieferanten. Bildlich gesprochen unterstellen Ihnen die anderen Marktteilnehmer damit mehr Reserven in schwierigen Zeiten und bei kurzfristigen Liquiditätsengpässen. Dies kann Ihnen Zugang zu Kundengruppen verschaffen, die sich zuvor auf Abstand zu Ihnen als „kleinem“ Anbieter gehalten haben. Wie so oft gibt es zwei Seiten der Medaille: Der Nachteil bei einer Erhöhung des „haftenden“ Stammkapitals ist die daraus logischerweise verbundene Erhöhung Ihrer Haftung. Das von den Gesellschaftern für die Kapitalerhöhung nachgeschossene Kapital ist im Insolvenzfall (auch) weg.

Nehmen Sie sich auf die Agenda dies erstmals zu prüfen, wenn Sie zwei Jahre hintereinander ein positives Betriebsergebnis, sprich einen ordentlichen Gewinn mit Ihrem Unternehmen eingefahren haben. Es gibt keine anerkannte Berechnungsregel, aber bei zehn festangestellten Mitarbeitern und 2 Millionen Umsatz pro Jahr sehen 100.000 Euro Stammkapital bei einer GmbH als Eintrag im öffentlich zugänglichen Unternehmensregister einfach besser aus als der gesetzliche Mindestbetrag. Leider muss in Deutschland eine Kapitalerhöhung von einem Notar beglaubigt werden, was wieder mit Gebühren verbunden ist.

„Mailand oder Madrid, Hauptsache Italien.“

Andreas „Andy“ Möller, ehemaliger deutscher Fußball-Nationalspieler

Der Firmensitz ist der Ort, an dem Ihre Firma zukünftig ansässig ist. Der Begriff Unternehmenssitz eignet sich als Synonym und bezeichnet das gleiche, findet allerdings deutlich seltener Verwendung. Ein Unternehmen kann über diverse Standorte verfügen, hat aber immer nur exakt einen Firmensitz, der von den Gesellschaftern spätestens bis zur formalen Gründung im Gesellschaftsvertrag definiert werden muss. Der Firmensitz bildet aus Sicht eines Unternehmens das Gegenstück zum Wohnsitz in Bezug auf eine private Existenz. Die Angabe eines Firmensitzes ist obligatorisch für die Eintragung im Handelsregister, der Firmensitz definiert auch automatisch den sogenannten Gerichtsstand.

Der Firmensitz gilt zudem als „Geschäftsadresse“ oder Hauptadresse. Eine Adresse ist dann als Geschäftsadresse qualifiziert, wenn dort Post an die Rechtsvertreter der Firma zugestellt und wenn die Firma an dieser Adresse über eine Telefon -und eine Fax-Nummer kontaktiert werden kann. Firmeninhaber müssen akzeptieren, dass auch über 30 Jahre nach dem Versand der ersten E-Mail der Briefkasten zumindest für Ämter und Behörden in Deutschland noch eine wichtige Rolle spielt.

Ein neu gegründetes Unternehmen nimmt in der Regel an genau einem Standort, dem Firmensitz, die gewerbliche Tätigkeit auf. Der Firmensitz bildet für Sie als Gründer zukünftig mindestens Ihren Tätigkeitsschwerpunkt, aller Voraussicht auch Ihren Lebensmittelpunkt. Daher sollten Sie sehr sorgfältig überlegen, an welchen (Stand-) Ort Sie Ihren Firmensitz legen.

Das Finden eines geeigneten Sitzes bzw. Standortes für Ihr neues Unternehmen ist eine weitere schwierige Optimierungsaufgabe, die Sie in der Gründungsphase zu lösen haben. Großkonzerne beschäftigen für die Auswahl eines neuen Werksstandorts über Monate, wenn nicht sogar Jahre ganze Beraterstäbe, um unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Randbedingungen den für das Investitionsvorhaben am besten geeigneten Standort auszuwählen. Wichtige Einflussfaktoren sind bei Entscheidungen auf internationaler Ebene u. a. die Nähe zu potenziellen Märkten, die verfügbare Infrastruktur, die Energiekosten, das Niveau der Unternehmens-Steuern, die Stabilität des politischen Systems, eine verlässliche Rechtsprechung und die Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften.

In vielen Branchen bildet bei der Wahl des Unternehmens-Standorts die räumliche Nähe zu potenziellen Kunden ein wichtiges Entscheidungskriterium. Ziel ist es, die Transportkosten für die gelieferten Waren möglichst niedrig zu halten. Für ein Software-Startup ist dieser Punkt im Zeitalter des Internets kaum noch relevant. Nicht ohne Grund haben viele Unternehmen im Zuge des New Economy Hypes um den Jahrtausendwechsel herum damit begonnen, einzelne Softwaremodule z. B. in Indien oder in der Ukraine entwickeln zu lassen. Die rein technische Machbarkeit der Softwareentwicklung fernab vom Kunden wurde seitdem tausendfach bewiesen. Dennoch ist die Bilanz derartiger Kooperationen durchwachsen, denn in Gesprächen mit beteiligten Entwicklern hier in Deutschland erhält man hinter vorgehaltener Hand häufig ein eher ernüchterndes Bild dieser Art globaler Zusammenarbeit. Denn unabhängig davon, wie „online“ Ihr Business auch ist und wie viel Sie über das Internet und mit Hilfe von Fernwartung „remote“ erledigen können, werden Sie trotz Skype und Co. insbesondere im B2B-Bereich regelmäßig mit Kunden und Lieferanten persönlich zur Abstimmung zusammensitzen müssen. „Müssen“ ist zu defensiv, insbesondere mit Ihren Kunden sollten Sie als Unternehmer den persönlichen Kontakt sogar proaktiv suchen. Agile Vorgehensmodelle wie Scrum betrachten regelmäßige „Face-to-Face Meetings“ zwischen Auftraggeber und Softwareentwickler als wesentlich. Die Bandbreite und die Effektivität der Kommunikation mit Ihren Kunden können in Abhängigkeit von Ihrem Geschäftsmodell für den Erfolg Ihres Unternehmens sehr wichtig sein. Wenn Sie Ihren Firmensitz in die Region Ihrer potenziellen Hauptkunden legen, dann ist das auf jeden Fall von Vorteil und Sie sparen zukünftig Reisezeit und Reisekosten. Sollten Ihre potenziellen Kunden hauptsächlich in der Region Hamburg sitzen, dann werden Sie für kurzfristige Abstimmungsgespräche nur erschwert von einem Firmenstandort z. B. im Regierungsbezirk Oberbayern aus agieren können. Wird Ihre zukünftige Kundschaft global gleichmäßig verteilt sein, spielt der Faktor räumliche Nähe natürlich keine Rolle bei der Auswahl des Firmensitzes.

8.1 Virtuelles Büro oder real

Bevor ich die Suche nach einem geeigneten Firmensitz für Ihr Startup weiter vertiefe, möchte ich einen Sonderfall ansprechen. Vor dem Gang zum Notar sollten Sie sich im Gründerteam Klarheit verschaffen, ob Sie in der Startphase überhaupt ein gemeinsames

Büro benötigen. Wenn sich Ihr Gründerteam sicher ist, dass sie auf absehbare Zeit weder festangestellte Mitarbeiter haben werden noch eine physikalische Präsenz in der Nähe zu Ihren potenziellen Kunden, Lieferanten oder Dienstleistern für die Weiterentwicklung und Vermarktung Ihrer Software bzw. Ihres Produktes benötigen werden, dann spielt der Sitz Ihres Unternehmens kaum eine praktische Rolle, sondern dient lediglich der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. In diesem Fall bietet es sich an, vorzugsweise dort zu leben und zu arbeiten, wo es Ihnen persönlich am besten gefällt und wo Sie sich täglich wohlfühlen. Das kann Ihr aktueller Wohnsitz sein, dieser Ort kann auch im Allgäu, an der Ostseeküste oder auf der Insel Ibiza liegen. Ihren offiziellen, d. h. rechtlichen und postalischen Firmensitz legen Sie in ein kommerzielles Business-Center,¹ das im Zentrum oder nahen Umland einer als innovativ geltenden, international einigermaßen bekannten Großstadt liegt. Mit dem Business-Center-Dienstleister, der als eine Art Vermieter für Ihr „virtuelles Office“ fungiert, vereinbaren Sie eine Post- und eine Telefon-Weiterleitung zu Ihrem Wohnort. Fertig. Die Mietverträge mit den einschlägigen Anbietern beinhalten die Option, dass Sie sich in den meist Lounge artigen Räumlichkeiten des Centers jederzeit einen Platz an einem schicken Schreibtisch oder einen bequemen Ledersessel suchen dürfen und von dort aus dann arbeiten. Einzelne Center weisen den Dauer-Mietern auch einen festen Sitz- oder Schreibtischplatz zu, der dann mit einem „Reserviert für ...“ Schild auf dem Tisch wie in einem Restaurant markiert wird. Die überwiegende Mehrheit der in Business-Centern anzutreffenden Kunden hat einen Notebook-Computer auf dem Schoß und nutzt für den Internet-Zugang das vorhandene WLAN. Bei entsprechendem Bedarf können Sie in den Business-Centern voll ausgestattete Räumlichkeiten für Meetings und Kundenpräsentationen zielgerichtet stunden- oder tageweise anmieten. In den meisten mir bekannten Business-Centern trifft man in Relation zur vorhandenen Fläche kaum Nutzer an, denn die meisten „Mieter“ nutzen die Mietfläche eben tatsächlich nur „virtuell“.

Firmensitz-Konstrukte über Business-Center werden insbesondere für 1-Personen-GmbHs und Kleinst-Unternehmen mit bis zu fünf angestellten Wissensarbeitern zu Tausenden implementiert. Dieses Konstrukt ist so auch absolut legal. Wenn Sie den Weg über ein virtuelles Büro gehen, ist zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Sitzverlegung in eine andere Stadt oder sogar in ein anderes Land innerhalb der EU jederzeit problemlos. Für den Umzug Ihres virtuellen Büros reicht dann zumeist ein mehr oder weniger ausgedehnter Schriftwechsel. Das den Rücken belastende, mühsame Schleppen von Umzugskartons entfällt.

Exkurs: Niederlassungsfreiheit der Unternehmen in der EU

Innerhalb der EU kann der Satzungssitz eines Unternehmens relativ problemlos verlagert werden. Es spricht also nichts dagegen, Ihren persönlichen Horizont zu erweitern, indem Sie nach mehreren Jahren unternehmerischer Tätigkeit in einer deutschen Großstadt für zwei Jahre nach Lissabon und anschließend nach Kopenhagen gehen. Interessanterweise wird diese Standort-Flexibilität insbesondere auch im Softwarebusiness von Subventionsbetrügern genutzt. In irgendeinem EU-Land stehen immer unverhofft Mittel für Hightech- und/oder Software-Unternehmen bereit, weil sich die lokale politische Führung mit einer angeblichen Innovations- und Digitalisierungs-Offensive vor den eigenen

¹ Die Anbieter offerieren ihre Dienste oftmals auch unter der Bezeichnung Office-Center o. ä.

Bürgern schmücken will oder weil Ende Oktober plötzlich einem Beamten im Wirtschaftsministerium aufgefallen ist, dass aus dem Subventionstopf der EU bis zum 31.12. noch nicht alle bereitstehenden Gelder abgerufen wurden. Bedingung für den Zugang zu diesen Geldern ist immer ein Firmensitz im Land vor Ort. Wenn Sie Ihr Office sowieso schon virtuell betreiben, können Sie Ihren Firmensitz auch einmal für zwei Jahre in ein Business-Center in einem anderen EU-Land verlagern und von der in einigen EU-Ländern wenig überwachten Verteilungs-Maschinerie profitieren. Ich möchte hier unbedingt feststellen, dass ich als überzeugter Unternehmer und Anhänger marktwirtschaftlicher Prinzipien diese Vorgehensweise nicht unterstütze! Dennoch möchte ich Ihnen diese durchaus übliche Praxis nicht vorenthalten. Umverteilung, sowohl innerstaatlich als auch innerhalb von Staaten-Verbünden, führt eben oftmals zu ungewünschten Mitnahmeeffekten zum Schaden der ehrlichen Steuerzahler.

Der Ansatz über ein virtuelles Büro kann auch als Übergangslösung sinnvoll sein, wenn das Gründerteam noch Zeit benötigt, um die Entwicklung eines Produktes unter Hochdruck voranzutreiben. Die Verantwortlichen gehen mit ihrem neu gegründeten Unternehmen zwar an die Öffentlichkeit, verschieben aber den Aufwand für Suche, Anmietung und Einrichtung eines Büros bzw. einer Gewerbeimmobilie auf einen späteren Zeitpunkt und arbeiten bis auf Weiteres vom heimischen Arbeitszimmer aus.

Jetzt stellt sich natürlich zurecht die Frage, warum dann nicht gleich der Wohnsitz von einem der Gründer als Firmensitz für eine Kapitalgesellschaft verwendet werden kann. Hierzu ist es wichtig zu wissen, dass die Baunutzungsverordnung in Deutschland sehr restriktiv ist, was die Ansiedelung von Gewerbebetrieben in Wohngebieten betrifft. Der in den USA übliche und mit Stolz gefeierte Weg, das Startup in der elterlichen Garage zum Leben zu erwecken, ist in Deutschland vom Gesetzgeber nahezu ausgeschlossen. Rein rechtlich wird in Deutschland jede Parzelle in eine der drei folgenden Kategorien gepresst: Gewerbe, Industrie oder Wohnen. In einem sogenannten reinen Wohngebiet dürfen Sie kein IT-Unternehmen ansiedeln, auch wenn andere Unternehmensformen wie z. B. kleinere Pensionen und Lebensmittelgeschäfte durchaus betrieben werden dürfen. Es nützt auch nichts, wenn Sie als Unternehmensinhaber gegenüber der zuständigen Verwaltungsbehörde schriftlich versichern, dass Ihr Gewerbe in der Nachbarschaft gar nicht bemerkt werden wird, da es keinen Lärm generiert und dass Sie auf absehbare Zeit keinerlei Kundenbesuche erhalten werden.

Der Grund für diese absurde Verwaltungspraxis liegt in den völlig antiquierten Baunutzungsverordnungen, die größtenteils noch aus der Nachkriegszeit stammen. Damals konnte sich in Deutschland noch niemand vorstellen, dass ein Softwareunternehmen aus einem 30 qm großen Hobbykeller heraus erfolgreich und ohne jegliche Lärm- und Schadstoffemissionen betrieben werden kann. Verrückterweise dürfen sich Mitglieder der sogenannten Freien Berufe wie z. B. Architekten, Ärzte und Rechtsanwälte in Wohngebieten niederlassen, auch mit Mitarbeitern und regelmäßigem Kundenverkehr. Hier zeigt sich einmal mehr ganz deutlich: Unsere Rechtsprechung geht leider oftmals komplett an der (digitalen) Realität vorbei. Sobald Sie wie oben beschrieben Ihren offiziellen Firmensitz in ein Business-Center legen, verhalten Sie sich rechtskonform. Für die Besitzer der zahlreichen Business-Center ist die Bereitstellung von Firmenadressen und Besprechungszimmern an Kleinst- und Kleinbetriebe ein sehr lukratives Gewerbe.

8.2 Ansiedeln im Cluster

Über die Jahre haben sich über das gesamte Bundesgebiet verteilt diverse sogenannte Cluster mit teils unterschiedlichen Kompetenzen gebildet. Unternehmen, Zulieferer, Dienstleister, Ausbildungsstätten, Forschungseinrichtungen und Hochschulen stehen innerhalb dieser Netzwerke in wirtschaftlicher Beziehung untereinander, bilden Synergien und profitieren jeweils von der räumlichen Nähe. Es ist sicher sinnvoll in solch einem etablierten Wirtschaftsraum ein Unternehmen zu gründen. Versuchen Sie herauszufinden, in welchem Cluster bereits Firmen tätig sind, zu denen Sie thematisch eine gewisse Überlappung haben. Erfolg erzeugt oftmals weiteren Erfolg. Es ist selten ein Nachteil dort hinzugehen, wo schon viele erfolgreiche Firmen sind. Davon abgesehen ist ein lokal existierendes Ökosystem an Unternehmern, Beratern und Investoren in jeder Wachstumsphase eines Unternehmens hilfreich.

Sollten verschiedene Standorte für Sie zur Auswahl stehen, dann ist es zweckmäßig das Thema Verkehrs-Infrastruktur mit zu berücksichtigen. Überlegen Sie dabei, ob Ihr Business die realistische Chance besitzt, in ein paar Jahren international zu werden. In diesem Fall wäre eine gewisse räumliche Nähe zu einem Flughafen von Vorteil. Unter Nähe verstehe ich hier maximal eine Stunde Fahrtzeit, um vor dem Terminal zu stehen. Vor allem Sie als Gründer und Inhaber des Unternehmens werden der erste sein, der im Dienste des Unternehmens ins Ausland reisen wird. US-Investoren legen angeblich auch großen Wert darauf, dass die von ihnen finanzierten Unternehmen möglichst einfach zu erreichen sind, idealerweise per Direktflug. Vielleicht streben Sie eines Tages entsprechende Kontakte an. Glücklicherweise haben wir im deutschsprachigen Raum ein recht enges Netz von Verkehrs-Flughäfen mit internationalen Verbindungen.

8.3 Stadt oder Land

Ein Blick auf die langfristige Entwicklung der Immobilienpreise zeigt, dass es in der Bevölkerung seit Jahren einen Trend gibt in die Ballungsräume zu ziehen. Unternehmen, die sich in einer Stadt oder im städtischen Umland ansiedeln, bietet sich daher zumindest theoretisch Zugriff auf ein stetig wachsendes Reservoir an Arbeitskräften. Ein weiterer Pluspunkt der Metropolregionen ist die im Vergleich zu den ländlichen Regionen meist bessere Infrastruktur. Ihre zukünftigen Mitarbeiter werden sich über gute Einkaufsmöglichkeiten, die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung, eine große Auswahl an Schulen und eine gute medizinische Versorgung freuen. Ihre zukünftigen Gäste und Besucher werden dankbar sein für internationale Hotels und eine Vielzahl von Restaurants unterschiedlichster Ausrichtung. Das in den Ballungsräumen übliche umfangreiche Kunst- und Kulturangebot könnte zumindest für einige Ihrer Mitarbeiter und Gäste zusätzliche Attraktivität besitzen.

- **Tipp: Internationale Schule in der Nachbarschaft.** Sollten Sie planen hoch qualifizierte Mitarbeiter aus dem Ausland als Mitarbeiter zu gewinnen, sollten Sie im Umkreis von 30 Kilometern um Ihren zukünftigen Firmensitz eine internationale Schule vorweisen können. Insbesondere Spitzenkräfte aus dem englischen Sprachraum, aus China und aus Indien haben erfahrungsgemäß äußerst hohe Ansprüche an die Bildungseinrichtungen für ihre Kinder. Intensives Englischlernen ab der ersten Klasse gilt in diesen Kreisen als unverzichtbar, Nachmittagsunterricht wird ebenfalls als obligatorisch betrachtet und eine moderne Lernumgebung wird vorausgesetzt. Dieses Bildungsangebot lässt sich in Deutschland üblicherweise nur bei darauf spezialisierten privaten Anbietern finden. Mit dem Bildungsangebot der meisten staatlichen Schulen, deren baulicher Zustand häufig stark sanierungsbedürftig ist und die mangels Lehrpersonal vielerorts mit Unterrichtsausfällen zu kämpfen haben, werden Sie bei diesen High Potentials kaum punkten können.

Sollten Sie sich in Richtung Stadt orientieren, dann sollte Ihr Firmensitz für die zukünftigen Mitarbeiter sowohl mit dem PKW als auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen sein. Insbesondere Programmierer nutzen auch gern das Fahrrad für den täglichen Weg zur Arbeit. Zusätzlich sollte die Region um Ihren Firmensitz als möglicher Wohnort für die Mitarbeiter attraktiv sein.

Bei der Standort-Entscheidung sollten Sie auch die Werbewirkung Ihrer postalischen Adresse nicht ausklammern, die als Bestandteil Ihres Unternehmens-Marketings zu sehen ist. Eine Adresse in einer international bekannten Großstadt genießt ein größeres Renommee.

Die Ansiedlung in Ballungszentren ist aber auch mit einer ganzen Reihe von Nachteilen verbunden. Der bereits erwähnte Zustrom in die Ballungsräume führt seit Jahren zwangsläufig zu immer weiter steigenden Immobilienpreisen und in Folge zu insgesamt ansteigenden Lebenshaltungskosten. Durch die unregelmäßige Migration seit September 2015 wird der Druck auf die Immobilienmärkte insbesondere in den Ballungszentren noch weiter verstärkt und aktuell (Stand Herbst 2019) ist noch kein Ende dieser weltweit einzigartigen „Immigrants welcome“ Politik abzusehen. Dadurch wird es auch für Unternehmen monatlich schwieriger, Gewerbeflächen zu moderaten Konditionen anzumieten. Sascha Schubert, stellvertretender Vorsitzender vom Bundesverband Deutsche Startups, beklagt als Vertreter der Gründerszene, dass „der Mieterhöhungsdruck auf Unternehmen und Startups inzwischen noch größer“ sei, „als auf private Mieter“ [1]. Zusätzlich zu den höheren Mietkosten müssen Sie als Startup in den Ballungsräumen auch mit höheren Personalkosten rechnen, schließlich stehen Sie dort als Arbeitgeber im Wettbewerb mit den ortsansässigen internationalen Großkonzernen.

Nach diesen Ausführungen sollte klar sein, dass zumindest auf der Kostenseite einige Pluspunkte auf Seiten der ländlichen Regionen stehen. Aber es sprechen weitere Argumente für die Region. 25 Kilometer Pendeln zwischen Wohnort und Arbeitsstätte sind auf dem Land selten ein Problem, während in der Stadt bereits fünf Kilometer Fahrtstrecke ein einziger Horror sein können. Auf dem Land sind die Immobilienpreise und Lebenshal-

tungskosten deutlicher geringer, die Sicherheitslage ist besser und es bietet sich in Bezug auf sportliche Aktivitäten oftmals ein höherer Freizeitwert. Das geringere Kunst- und Kulturangebot in der Provinz können Sie als Unternehmer locker verschmerzen, schließlich wird Ihnen für derartige Freizeit-Aktivitäten bei einer 60- bis 80-Stundenwoche zukünftig die Zeit fehlen. Außerdem werden die Klassiker, die Sie rein inhaltlich weiterbringen könnten, auf Deutschlands Bühnen kaum mehr gespielt.

Wer sich einmal mit seiner Familie auf dem Land niedergelassen hat und mit der Umgebung soweit zufrieden ist, zieht nicht so schnell wieder weg. Diverse Studien belegen, dass Unternehmen auf dem Land eine deutliche geringere Personal-Fluktuation haben. Niedrige Fluktuation reduziert die Personalkosten und hält das Know-how im Unternehmen.

Im ländlichen Raum bietet sich möglicherweise einfacher die Chance an öffentliche Fördergelder heran zu kommen. Im Vergleich mit den Ballungsräumen ist auf dem Land die Gewerbesteuer meist niedriger. Dies hat in der Gründungsphase noch keine Relevanz für Sie, kann aber einen Standort abseits der Metropolen nach einigen Jahren des Wachstums zusätzlich wirtschaftlich attraktiv machen.

Die hier ansatzweise geführte Diskussion über die Vor- und Nachteile einer Ansiedlung in der Stadt oder auf dem Land ließe sich fast endlos fortsetzen. Auch unter den einschlägigen Wirtschaftsexperten gibt es hierzu sehr unterschiedliche Meinungen. Christoph Keese, Autor des lesenswerten Buchs „Silicon Germany“, vertritt beispielsweise die Meinung, dass Hightech-Firmen es sich nicht mehr leisten können, in der Provinz zu siedeln. „Wer nicht in den Zentren mit dabei ist, wird automatisch abgehängt.“ Laut Keese saugen Cluster „alles aus der Provinz ab: Geld, Leute, Firmen und Ideen“ [2]. Hierzu steht im Widerspruch, dass es auch im ländlichen Raum eine Vielzahl absoluter Top-Unternehmen gibt, die nach wie vor robuste Wachstumsraten aufweisen. Viele der für die deutsche Volkswirtschaft so wichtigen Hidden Champions sitzen abseits der Großstädte und demonstrieren damit eindrucksvoll, dass ein Standort in der Provinz kein Wettbewerbsnachteil sein muss.

- **Tipp: Breitband-Internet und Mobilfunk abchecken.** Sollte es Sie aufs Land ziehen, dann müssen Sie im Vorfeld unbedingt die Verfügbarkeit eines leistungsfähigen und kostengünstigen Internet-Zugangs verbindlich abklären. Mit 16.000 Kbit/s Download-Geschwindigkeit können Sie kein Technologie-Unternehmen betreiben. Insbesondere in vielen ländlichen Regionen besteht noch immer großer Nachholbedarf in Bezug auf Breitband-Internet-Anschlüsse und die Mobilfunk-Abdeckung. In den Ballungsgebieten profitieren Sie als Verbraucher hingegen vom großen Wettbewerb unter den Anbietern. Aber Achtung: Auch in wirtschaftlich erfolgreichen Ballungsräumen, die sich im Marketing gern mit dem Attribut „Hightech“ schmücken, gibt es manchmal nur wenige Kilometer vom Zentrum entfernt bereits große Lücken in der Mobilfunkabdeckung.

8.4 Das Gebäude und die Nachbarschaft

Bei der Auswahl Ihres ersten Firmensitzes sollten Sie optimistisch an die Sache herangehen und eine ausreichend große Fläche anmieten, die Ihnen ein gewisses Wachstum ermöglicht. Es macht durchaus Sinn Reserveflächen vorzuhalten, damit Sie auch noch klar kommen, falls sich der mittelfristig anvisierte Umsatz verdoppelt. Für den Faktor 10 können und sollten Sie allerdings nicht vorplanen.

Generell ist es richtig, wenn Sie versuchen die laufenden Kosten in den Anfangsjahren niedrig zu halten. In Bezug auf Ihr Büro sollten Sie diese Sparpolitik aus unterschiedlichen Gründen allerdings nicht übertreiben. Ein Umzug ist für ein Unternehmen immer eine teure Angelegenheit. Die Verlagerung des Firmensitzes erfordert in Deutschland einen kostenpflichtigen Notarbesuch, selbst wenn Sie innerhalb des zuständigen Handelsregisterbezirks bleiben und nur ein paar Straßen weiterziehen. Zudem entstehen Ihnen Umzugskosten und Sie haben Aufwendungen für die Renovierung und Ausstattung der neuen Flächen. Zusätzlich benötigen Sie neue Briefbögen und Visitenkarten, Sie müssen Ihr Werbematerial erneuern, Versicherungen müssen umgeschrieben und Dienstwagen umgemeldet werden. Sollte Ihre Firma Inhaber von Marken und Patenten sein, dann sollten Sie nach einem Umzug Ihren Patentanwalt anweisen, die Änderung Ihrer Firmenadresse auch beim Patentamt registrieren zu lassen. Zusätzlich ist Ihr Betrieb durch einen Umzug meist für mehrere Tage rein operativ lahmgelegt, auch wenn Sie das Vorhaben generalstabsmäßig angehen und den Großteil des Umzugs an einem Wochenende durchführen. Auch diese Betriebsunterbrechung verursacht Kosten, denn es werden Ihnen Umsätze entgehen.

Mieten Sie zu Beginn eine Fläche, die Ihnen in der ohnehin schwierigen Startphase gewisse Expansionsmöglichkeiten bietet. Sollten Sie z. B. zu dritt anfangen, dann planen Sie Ihre erste Mietfläche so großzügig, dass Sie bis zu einem halben Dutzend Mitarbeiter zusätzlich unterbringen könnten. Wenn es ab dem fünften Mitarbeiter etwas beengt und unbequem wird, ist das für alle verschmerzbar, schließlich wird dieser Zustand bei anhaltendem Unternehmenswachstum nur von begrenzter Dauer sein. Wenn sich Ihre Geschäfte gut entwickeln und Sie ordentlich Geld verdienen, dann können Sie sich locker einen Umzug leisten.

- **Tipp: Ausreichend Platz für sanitäre Einrichtungen.** Aktuell geht im Bereich der Arbeitsstätten der Trend immer mehr in Richtung von drei unterschiedlichen Kategorien von Toilettenräumen, idealerweise alles barrierefrei. Ich habe dieses Jahr von mehreren Mandanten gehört, dass die entsprechenden Diskussionen dazu innerhalb der Belegschaften so langsam an Fahrt aufnehmen. Es ist leider nicht auszuschließen, dass Sie als Arbeitgeber in Kürze noch weit mehr Toiletten-Kategorien den Mitarbeitern zur Verfügung stellen müssen, denn weitere Bevölkerungs- und Interessensgruppen werden Ansprüche anmelden. Versuchen Sie kostspielige nachträgliche Umbauten zu vermeiden, indem Sie ausreichend baulich geeignete Reserveflächen vorhalten.

Insbesondere in der Gründungsphase sind öffentlich subventionierte Gründerzentren bzw. Gründungszentren oder sogenannte Inkubatoren, wie man Sie häufig im Umfeld von Hochschulen findet, auch unter den hier aufgeführten Gesichtspunkten eine gute Wahl. Neben Mietflächen bieten diese Gründer- und Technologiezentren jungen Startups diverse nützliche Dienstleistungen, wie Post-, Paket- und Telefonservices sowie Fördermittelberatung. Außerdem können Mieter sporadisch benötigte Besprechungs- und Veranstaltungsinfrastruktur stundenweise anmieten, was dem Service-Angebot in professionellen Business-Centern vergleichbar ist. Eher problematisch sind die allen Bewohnern des Centers offenstehenden üblichen Lounges und Cafeterien, die auch für motivierte Gründer ein hohes Ablenkungspotenzial bieten.

In einem Gründerzentrum beginnen Sie Ihre Aktivitäten auf kleinstem Raum mit geringen Mietkosten und wechseln auf eine größere Fläche oder mieten einen Stock höher noch ein paar Büros hinzu, wenn Ihr Platzbedarf steigt. Ihre Postadresse und Ihre Telefonnummer bleiben während dieser Expansionsphase immer gleich und Sie vermeiden eine teure Firmensitz-Verlagerung. Dennoch haben Gründerzentren aus meiner Sicht auch einige Nachteile. Als Unternehmen mit Sitz in einem Gründerzentrum genießen Sie vor allem im B2B-Markt leider immer eine Art „Anfänger-Image“. Sie sollten diese Einrichtungen daher nur so lange wie unbedingt notwendig nutzen und anschließend selbstbewusst demonstrieren, dass Ihr Startup erwachsen geworden ist und abseits des Hochschulcampus auf eigenen Beinen steht.

- **Tipp: Stromversorgung abchecken.** Sollten Sie einen überdurchschnittlich hohen jährlichen Strombedarf haben, dann überprüfen Sie unbedingt vor Anmietung einer Gewerbefläche die Verfügbarkeit der von Ihnen benötigten Leistung und bestimmen Sie die zu erwartenden Stromkosten. Kontaktieren Sie dazu lokale und überregionale Anbieter und lassen Sie sich für die geplante Adresse schriftlich Lieferangebote basierend auf Gewerbetarifen unterbreiten. Versuchen Sie Informationen zu erhalten, wie stabil die Stromversorgung in dem Gebiet ist, in dem Sie sich niederlassen wollen. In manchen (Gewerbe-) Gebieten gibt es bei der Stromversorgung zwischen einzelnen Straßenzügen qualitative Unterschiede. Ein kurzes persönliches Gespräch mit ein paar Mietern im gleichen Gebäude oder in unmittelbarer Nachbarschaft kann aufschlussreich sein. Sehen Sie auf jeden Fall für Ihre lokalen Server eine qualitativ hochwertige unterbrechungsfreie Stromversorgung (abgekürzt USV) vor, die Ihre Rechner innerhalb weniger Minuten geordnet herunterfährt. So bleiben Sie von Datenverlusten (hoffentlich) weitgehend verschont.

Ihr Büro ist in Verbindung mit dem von Ihnen gewählten Standort ein Teil Ihres Unternehmens-Marketings (s. Abschn. 15.1.3). Durch diese grundlegende unternehmerische Entscheidung senden Sie eine wichtige Nachricht an Ihre potenziellen Kunden und auch an potenzielle neue Mitarbeiter. Eine heruntergekommene Bruchbude passt einfach nicht zu einem Unternehmen, das seinen Kunden z. B. eine hochwertige Software für

Planung und Optimierung der Unternehmensabläufe anbieten will. Der Standort des Unternehmens und die Ausstattung des Arbeitsplatzes haben für Bewerber eine große Bedeutung bei der Entscheidung für oder gegen einen neuen Arbeitgeber. Lärm gilt unter Programmierern als Hauptstörfaktor, daher machen sich weder eine Spedition noch die Hauptwache der örtlichen Feuerwehr gut in Ihrer unmittelbaren Nachbarschaft. Für gute Arbeit braucht es Ruhe.

Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang an eine groteske Besprechung in einem Bürogebäude direkt in der Abflugschneise des internationalen Flughafens Zürich-Kloten. Alle paar Minuten mussten wir beim Überflug eines startenden Passagier-Jets das laufende Gespräch für 20 bis 30 Sekunden unterbrechen. Der Lärm war ohrenbetäubend und die Wände im gesamten Gebäude vibrierten. Ich zollte bei jedem Überflug den Triebwerks-Entwicklern gedanklich meinen Respekt für die erbrachte Ingenieurleistung. Dennoch habe ich das dort ansässige Unternehmen nach Ende meines Termins mit gemischten Gefühlen verlassen. Können die Mitarbeiter in solch einer Arbeitsumgebung gute Hightech-Produkte entwickeln?

- **Tipp: Strategische Auswahl der Mietfläche.** „Überhitzung“ ist der Hauptgrund für den Ausfall von Rechenzentren. Dies sollten Sie bei der Standortwahl bereits berücksichtigen, wenn Sie vorhaben, eine Vielzahl von Rechnern in Betrieb zu nehmen. Eine Mietfläche auf der Nordseite eines Gebäudes im Erdgeschoss ist dann möglicherweise technisch gesehen besser als auf der hellen und im Sommer warmen Südseite in den oberen Stockwerken. Auf den schönen Ausblick müssen Sie dann zugunsten eines stabilen Rechnerbetriebs verzichten.

8.5 Pendeln oder Umzug

Als Gründer sollten Sie unbedingt versuchen, den täglichen Aufwand für das Pendeln zwischen Ihrer Arbeitsstätte und Ihrem Wohnort zu reduzieren. Wenn es sich organisieren lässt, dann berücksichtigen Sie bei der Standortwahl die Entfernungen zu den Wohnsitzen der beteiligten Gründer.

Nachdem Sie gemeinsam mit Ihren Geschäftspartnern den Standort definiert haben, sollten Sie Ihre eigene zukünftige tägliche Fahrtzeit kritisch überdenken. Sollten Sie länger als eine Stunde täglich unterwegs sein, dann macht ein Umzug oftmals Sinn. Es empfiehlt sich, diesen Schritt nicht gleich zu Beginn Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu tun, wenn Sie noch nicht sicher wissen, ob sich Ihr Startup erfolgreich am Markt etablieren kann. Aber spätestens nachdem Ihr Unternehmen sich am Markt gefestigt hat, sollten Sie Ihren privaten Wohnsitz verlagern. Ich habe fünf Jahre nach meiner ersten Gründung durch einen Umzug in die unmittelbare Nähe des Büros meine tägliche Fahrtzeit um über 80 Prozent reduziert. Rückblickend habe ich mich damals geärgert, dass ich diese Entscheidung nicht schon früher getroffen hatte. Es gibt kaum etwas Sinnloseres, als Stunden auf der Straße zu verbringen oder im Stau zu stehen. Versuchen Sie unbedingt, diese un-

produktiven Fahrtzeiten für sich zu vermeiden. Nebenbei verbessern Sie mit einer kürzeren Anreise zu Ihrem Arbeitsplatz Ihre jährliche Klimabilanz.

8.6 Mietvertragsdauer

Gewerbliche Mietverhältnisse haben rein rechtlich wenig zu tun mit privaten Mietverhältnissen. Auf privater Ebene gibt es einen umfassenden gesetzlichen Mieterschutz, gewerblich hingegen begegnen sich Mieter und Vermieter auf Augenhöhe und es herrscht weitgehend Vertragsfreiheit.

Als Gründer sollten Sie versuchen, bei der Anmietung eines Büros möglichst flexibel zu bleiben und sich nicht zu lange vertraglich zu binden. Im Bereich der Gewerbe-Immobilien sind aber Verträge mit fünf, zehn oder mehr Jahren Laufzeit absolut üblich. Meist erhält der Mieter die Option, die Dauer des Mietverhältnisses durch einseitige Erklärung gegenüber dem Vermieter um eine weitere feste Laufzeit zu verlängern. Sie unterschreiben z. B. für fünf Jahre und können vor Ablauf dieser Frist eine Option auf weitere fünf Jahre ziehen. Sollten Sie von diesem Optionsrecht keinen Gebrauch machen, verlängert sich das Mietverhältnis automatisch, es gilt allerdings nach Ablauf der Fünfjahresfrist eine „normale“ Kündigungsfrist, die im Normalfall bei sechs oder zwölf Monaten liegt.

Zum Gründungszeitpunkt ist es aber schlicht und einfach unmöglich die Entwicklung Ihres Unternehmens auf fünf Jahre vorherzusagen. Sollten Sie vor Ablauf dieser Zeitspanne Ihre Geschäfte bereits einstellen müssen, dann bleiben Sie auf den Mietkosten für die restliche Vertragslaufzeit sitzen. Sollten sich Ihre Geschäfte hingegen sehr gut entwickeln und Sie benötigen für die weitere Expansion zusätzlichen Platz, dann verlassen Sie die Mietfläche vorzeitig, müssen aber dennoch weiterhin Ihrer vertraglichen Verpflichtung nachkommen und ebenfalls zahlen. Im zweiten Fall wird Sie das nicht sonderlich treffen, schließlich verlagern Sie aufgrund gut gehender Geschäfte. Dennoch kommen jahrelange Mietzahlungen für nicht mehr genutzte Flächen in der Praxis häufig vor und stellen ein teures Ärgernis dar. Aufgrund der aktuell großen Nachfrage ist es je nach Lage und Ausstattung der Flächen durchaus möglich, dass Sie proaktiv einen Nachmieter für das Objekt suchen und dem Vermieter präsentieren. Ob der Vermieter dieses Angebot annimmt und Sie vorzeitig aus dem Vertrag entlässt, bleibt aber dessen Kulanz überlassen. Jeder Mieterwechsel ist auch für einen gewerblichen Vermieter mit (Verwaltungs-) Kosten verbunden.

Um solche möglichen Probleme von Beginn an zu vermeiden, sollten Sie auf dem Verhandlungsweg versuchen eine kürzere Vertragslaufzeit zu erzielen. Aufgrund der angespannten Lage auf dem deutschen Immobilienmarkt (s. o.) haben Sie aktuell dazu allerdings äußerst schlechte Karten. Wenn die Nachfrage groß, das Angebot aber klein ist, dann sitzen die Anbieter immer am längeren Hebel.

Eine mögliche Alternative ist es, eine Gewerbe-Immobilie von einem großen Anbieter zu mieten, der Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch auf Ihrem zukünftigen Wachstumspfad mit einer geeigneten Fläche versorgen kann. Wenn Sie beim gleichen Anbieter auf eine größere Fläche wechseln, wird dieser den alten Vertrag nach Ihrem Umzug gern in den

Aktenvernichter stecken. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass der Vermieter Leerstände in seinen Bestand hat und Ihnen eine passende, größere Fläche anbieten kann.

- **Tipp: Nutzungsrechte beachten.** Klären Sie vor der Unterzeichnung eines Mietvertrages sicherheitshalber immer die mit der Immobilie verbundenen Nutzungsrechte beim Vermieter ab. Lassen Sie sich noch vor Unterzeichnung des Mietvertrages vom Vermieter Ihre geplante Nutzung der Flächen (Büro, Labor, Lager, Produktion, Rechenzentrum, Schulungszentrum, etc.) explizit schriftlich bestätigen. Es ist keine gute Idee, z. B. ein Material-Lager sowie eine damit verbundene Metallverarbeitung in einem Gebiet zu errichten, in dem für derartiges Gewerbe gar keine Zulassung besteht. Achtung: Selbst, wenn im Nachbargebäude vergleichbaren Tätigkeiten nachgegangen wird, ist das noch kein Freibrief. Möglicherweise befindet sich dieses Unternehmen dort illegal oder genießt eine besondere behördliche Duldung. Das Bau- und Nutzungsrecht ist in Deutschland oftmals seltsam und wenig Startup freundlich.

Eine gute Anlaufstelle für alle Fragen rund um Gewerbe-Immobilien sind immer die lokalen Wirtschaftsförderer. Dort ist meistens bekannt, wo welche Flächen leer stehen und wer dafür der Ansprechpartner ist.

8.7 Entscheidungskriterien

Ziel meiner Ausführungen in diesem Kapitel ist es, Sie als Gründer für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema Firmensitz zu sensibilisieren. Ihr Standort bestimmt zukünftig Ihre Anziehungskraft auf gutes Personal. Nur erstklassige Mitarbeiter werden die Produktqualität entwickeln, die Sie für den Erfolg Ihres Unternehmens am Markt benötigen. Bedenken Sie bei Analyse und Bewertung möglicher Standort-Alternativen, dass sich die Erwartungen der Menschen an Umfeld und Lebensqualität mit dem Alter ändern. Was Sie und Ihr Gründerteam aktuell mit Mitte 20 in Ihrem Umfeld „total cool“ finden, hält den 40-jährigen Softwarearchitekten aus Indien oder USA möglicherweise von einem Wechsel zu Ihnen ab, obwohl Sie dessen Erfahrung dringend für die Weiterentwicklung Ihres Produktportfolios benötigen würden. Wie auch immer Sie sich entscheiden: Wichtig ist, dass Sie versuchen zu vermeiden, in den ersten Jahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu oft umzuziehen. Ein Umzug stellt immer einen massiv störenden Eingriff in die betrieblichen Abläufe dar und ist zudem mit hohen Kosten verbunden. Bereits der Umzug eines Betriebes mit 10 bis 20 Mitarbeitern verursacht schnell Aufwendungen in Höhe von mehreren 10.000 Euro.

Außerdem verlassen nach jedem Umzug Mitarbeiter das Unternehmen, weil ihnen die neue Fahrtstrecke plötzlich zu lang, zu kurz, zu bergig oder zu unbequem geworden ist, weil ihnen der Ausblick aus dem Bürofenster nicht mehr gefällt, das neue Büro zu groß oder zu schick ist oder aus sonstigen, manchmal leider wenig nachvollziehbaren Gründen.

Der Mensch ist eben ein Gewohnheitstier. Von dem US-Staatsmann Benjamin Franklin gibt es das bekannte Zitat „dreimal umziehen ist so schlimm wie einmal abbrennen“. Dies sollte jedem verantwortlich handelnden Unternehmer eine Warnung sein.

Grundsätzlich sollten sich alle Mitglieder Ihres Gründerteams am zukünftigen Unternehmensstandort wohlfühlen und mit der Auswahl der Mietfläche bzw. der Immobilie einverstanden und zufrieden sein. Als wichtigstes Standortkriterium sehe ich aus meiner Erfahrung die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern. Alle anderen Punkte sind absolut sekundär. Wenn Sie eines Tages richtig Geld mit Ihrem Unternehmen verdienen möchten, benötigen Sie dafür Mitarbeiter. Sollte es schwierig oder sogar fast unmöglich sein, qualifiziertes Personal für eine Beschäftigung an Ihren Standort zu locken, dann starten Sie mit einem großen Wettbewerbsnachteil und der Erfolg Ihres Vorhabens ist fraglich.

Vor diesem Hintergrund halte ich eine Ansiedlung in einem Ballungsraum, der sowohl eine gute Lebensqualität aufweist als auch über eine ausgeprägte Hochschulszene verfügt, für sehr empfehlenswert. Um als Unternehmer produktiv arbeiten zu können, sollten Sie zusätzlich auf eine gute Infrastruktur und eine funktionierende öffentliche Verwaltung Wert legen. Stellen Sie sich bei der Begutachtung von Mietobjekten und Gewerbeimmobilien immer die Frage, ob die Lage, das Mietobjekt selbst und die Erreichbarkeit für Angestellte einladend und interessant wären. „Ist es für einen zukünftigen Mitarbeiter attraktiv hier zu arbeiten und hier in der Gegend zu leben?“

Literatur

1. Ritter F (2019) Mit welchen Hürden Start-ups in Berlin kämpfen. <https://www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2019/01/start-up-berlin-huerden-gruenderszene.html>. Zugriffen am 08.12.2019
2. Keese C (2016) Silicon Germany, 4. Aufl. Albrecht Knaus, München, S 205

Ausstieg aus dem Angestelltenverhältnis

9

Man sieht sich immer zweimal im Leben.

Falls Sie sich aktuell in einem abhängigen Arbeitsverhältnis befinden, dann ist das folgende Kapitel mit großer Wahrscheinlichkeit interessant für Sie. Planen Sie direkt nach Ihrem Studium ein Unternehmen zu gründen, dann können Sie die folgenden Abschnitte überspringen.

Wenn der Entschluss gefallen ist am Tag x ein Unternehmen zu gründen und mit einer selbstständigen Tätigkeit anzufangen, dann müssen Sie Ihr aktuelles Arbeitsverhältnis rechtzeitig korrekt beenden. Werfen Sie dazu bitte frühzeitig einen Blick in Ihren Arbeitsvertrag. Sollte sich im Arbeitsvertrag zum Thema Kündigung nichts finden lassen, dann gelten für Sie die vom Gesetzgeber definierten Kündigungsfristen und Sie können Ihr Arbeitsverhältnis (in Deutschland) mit vier Wochen Frist zum 15. oder zum Monatsende kündigen. Sollte Ihnen noch Urlaub zustehen, dann absolvieren Sie möglicherweise bereits übernächste Woche Ihren letzten Arbeitstag. Sollten Sie zwei Monate Kündigungsfrist auf Monatsende vertraglich vereinbart haben und Anfang Januar mit Ihrer Firma starten wollen, dann müssen Sie spätestens am 31.10. kündigen. Passen Sie auf, dass Sie diesen Termin auf keinen Fall verpassen!

Sie sollten zusätzlich prüfen, ob Ihr Arbeitsvertrag Ihrem Arbeitgeber die Option einräumt, ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot auszusprechen. Sollte nach Ihrem Ausscheiden ein Wettbewerbsverbot Anwendung finden, hat sich Ihre Unternehmensgründung möglicherweise vorerst erledigt. Normalerweise finden sich solche Klauseln nur in Verträgen für Führungskräfte.

- **Tipp: Kündigungstermin sorgfältig abwägen.** Als Gründer sollten Sie Ihr bestehendes Arbeitsverhältnis so früh wie möglich kündigen, um ausreichend Zeit für das eigene Projekt zu haben, damit Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung rechtzeitig auf den Markt kommen. Sie sollten aber andererseits so spät wie möglich kündigen, um noch möglichst lange über ein geregeltes Einkommen zu verfügen und früh morgens einigermaßen sorgenfrei aufwachen zu können.

Sie können Ihre Kündigung formal korrekt erledigen, indem Sie das Kündigungsschreiben per Einschreiben an die Personalabteilung senden. Ich halte das aber für stillos, außerdem verlieren Sie mit dieser Vorgehensweise die Kontrolle über den Prozess, schließlich bleibt u. a. offen, wann das Schreiben in der Personalabteilung geöffnet und bearbeitet wird. Daher rate ich Ihnen, Ihre Kündigung in einem Gespräch mit Ihrem direkten Vorgesetzten persönlich auszusprechen. Bitten Sie daher einige Tage vor dem letztmöglichen Kündigungstermin Ihren Vorgesetzten ohne Angabe von Gründen um ein kurzes Gespräch und teilen Sie ihm dann Ihre Entscheidung mit. Überlassen Sie es Ihrem Vorgesetzten, wann Ihre Kündigung im Team kommuniziert wird. Berichten Sie daher vorab unter keinen Umständen anderen Mitarbeitern im Unternehmen von Ihren Plänen. In der Regel verpflichtet Sie Ihr Arbeitsvertrag über „Angelegenheiten des Arbeitsverhältnis betreffend“ Stillschweigen zu wahren. Ihre geplante Kündigung fällt ganz klar unter diese Klausel.

9.1 Kündigungsgespräch

Stellen Sie sich darauf ein, dass das Gespräch für beide Seiten eine belastende Situation wird. Kommen Sie zügig zur Sache und übergeben Sie Ihrem Vorgesetzten zwei Exemplare Ihres an ihn adressierten Kündigungsschreibens. Reduzieren Sie den Inhalt des Schreibens auf die eine wesentliche Aussage (s. u.), achten Sie dabei auf ein korrektes Datum. Lassen Sie sich ein Exemplar Ihres Schreibens unterschrieben mit einer formlosen Empfangsbestätigung zurückgeben.

Beispieltext für Kündigungsschreiben

Kündigung des Arbeitsverhältnisses

Sehr geehrte Frau .../geehrter Herr ...,

hiermit kündige ich mein Arbeitsverhältnis fristgerecht zum

Der weitere Verlauf des Gesprächs wird erfahrungsgemäß sehr stark davon abhängen, wie gut Ihr Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten war. Vielleicht waren Sie der Hoffnungsträger der Abteilung, in den das Unternehmen einige Jahre viel Geld und Ausbildungszeit investiert hat. Die Enttäuschung wird groß sein, wenn Sie nun Ihren Abschied verkünden.

Praxis: Reisende soll man ziehen lassen

Eine erste praktische Erfahrung mit dem Thema Kündigung konnte ich bereits drei Monate nach meinem Einstieg ins Berufsleben machen. Wenige Wochen nach meinem Arbeitsantritt als Softwareentwickler bei einem mittelständischen Steuergeräte-Hersteller ergab sich für mich überraschend eine in vielerlei Hinsicht attraktivere Joboption bei einem großen, international aufgestellten Automobilzulieferer, bei dem ich bereits während des Studiums ein mehrmonatiges Praktikum absolviert hatte. Nachdem ich den Arbeitsvertrag des Konzerns in der Tasche hatte, musste ich zwangsläufig mein bestehendes Arbeitsverhältnis noch während der laufenden Probezeit wieder kündigen. Diese Situation war mir damals hochgradig unangenehm, zumal ich zum Geschäftsführer des Unternehmens, der mich nur wenige Monate zuvor eingestellt hatte, von Beginn an ein sehr gutes Verhältnis hatte. So fand ich mich wenige Tage vor Weihnachten in seinem Büro ein und verkündete ihm bedrückt meinen Abschied. Die Enttäuschung war meinem Gegenüber zumindest kurz durchaus anzumerken, dennoch hat er die Situation äußerst kühl und sachlich gemanagt. So musste ich ihm versprechen, die Angelegenheit bis ins neue Jahr geheim zu halten, zumal am Tag meiner Kündigung abends die jährliche Weihnachtsfeier des Unternehmens abgehalten wurde. Im Rahmen der abendlichen Feier hielt der Geschäftsführer eine Rede und versuchte dabei, alle Mitarbeiter in irgendeiner Form anerkennend zu erwähnen. Auch mein Name fiel, verbunden mit einer optimistischen Prognose für das mir übertragene Softwareprojekt. Selten habe ich mich in meinem Leben so schlecht gefühlt wie in diesem Moment, musste aber das aus meiner Sicht damals ungute Spiel mitspielen. Die Erfahrung dieser Kündigung war für mich emotional einschneidend. In der Zeit unmittelbar danach über den Jahreswechsel habe ich diesen Tag rückblickend für den „schlimmsten Tag meines Lebens“ gehalten und dies in meinem persönlichen Umfeld auch entsprechend kommuniziert.

Was für ein Unsinn! Niemand ist unersetzlich. Im Januar hatte ich noch 15 Arbeitstage abzarbeiten, die ich zwar als psychisch belastend erlebt, aber dennoch unbeschadet überlebt habe. Das von mir an meinem letzten Arbeitstag meinem Vorgesetzten unterbreitete Angebot, bei möglichen Engpässen oder bei Verständnisproblemen bzgl. des von mir verantworteten Quellcodes stundenweise unterstützend zur Seite zu stehen, wurde seitens des Unternehmens nie angenommen. Wenige Monate nach meinem Ausscheiden hatte ich den Vorfall kurz vor Weihnachten komplett vergessen. Rückblickend hatte sich der Geschäftsführer in jeder Hinsicht professionell verhalten. So hatte er sehr schnell erkannt: Reisende soll man ziehen lassen. Gleichzeitig hatte er sich schützend vor den Rest der Belegschaft gestellt, indem er die Mitarbeiter sorgenfrei in den Weihnachtsurlaub verabschiedete, ohne ein erneutes Personalproblem im alten Jahr noch öffentlich zu thematisieren. Die Firma hat nach meinem Abgang noch weitere 15 Jahre am Markt bestanden.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird Ihr Vorgesetzter daran interessiert sein zu erfahren, was Ihre Gründe für die Kündigung sind und welche beruflichen Pläne Sie zukünftig haben. Es ist wichtig zu wissen, dass Sie bei einer Kündigung nicht verpflichtet sind Gründe anzugeben. Überhaupt nichts zu sagen ist allerdings immer verdächtig, insbesondere wenn Sie zu Ihrem Vorgesetzten ein gutes Verhältnis pflegen. Auch die Kollegen werden irritiert sein, wenn Sie ohne Angabe von Gründen das Unternehmen verlassen.

Auch wenn ich sonst immer für Offenheit und Transparenz plädiere, kann bei Ihrer Kündigung im Vorfeld einer Unternehmensgründung eine Ausrede ausnahmsweise taktisch klug sein. Es gilt dabei zu bedenken, dass Deutschland eine Arbeitnehmer-Gesellschaft ist. Selbstständige stellen mit ca. 4 Millionen gegenüber den über 40 Millionen Angestellten eine Minderheit dar. Niemand im Betrieb möchte wissen, dass Sie als eines der Schäfchen in der großen Schafherde bewusst aus der Konformität „ausscheren“ wollen und den Mut besitzen, den riskanten Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen. Weder Ihre angestellten Kollegen sind daran interessiert, noch möchte sich Ihr angestellter Vorgesetzter oder Personalverantwortlicher damit befassen.

Lediglich in einem inhabergeführten mittelständischen Familienbetrieb könnten Sie möglicherweise mit einem gewissen Verständnis rechnen, schließlich ist der Chef auch Unternehmer und hat wie Sie in jungen Jahren klein angefangen. Aber so viel Großmut wird auch er in dieser Situation kaum zeigen. Eher berechnet er in Gedanken schon die Kosten, die ihm durch Ihren Weggang entstehen, was auch keine Freudensprünge erwarten lässt.

Daraus ergibt sich: Es ist sehr unwahrscheinlich, dass Sie etwas gewinnen, wenn Sie offen kommunizieren, dass Sie planen sich selbstständig zu machen. Es ist viel wahrscheinlicher, dass Sie dafür Unverständnis, Missgunst und Neid ernten. Also lassen Sie es! Bedenken Sie dabei auch, dass auf Ihrem Weg bis zur notariellen Gründung durchaus noch etwas schiefgehen kann. Berufserfahrene Notare können von Dutzenden Beurkundungsterminen berichten, die mitunter erst wenige Minuten vor dem Leisten der entscheidenden Unterschriften überraschend geplatzt sind.

Bemühen Sie besser eine Ausrede, die sowohl die Kollegen als auch den Vorgesetzten oder Inhaber des Unternehmens das Gesicht wahren lässt und die Ihnen Zeit verschafft. Bedauern Sie Ihren Weggang gegenüber allen ganz außerordentlich und schieben Sie einen persönlichen Grund vor. Ihre Partnerin bzw. Ihr Partner möchte nochmals ein Studium an einem anderen Ort aufnehmen oder Sie haben überraschend ein Haus geerbt und wollen daher umziehen. Wer will sich so eine Chance in Anbetracht der aktuellen Situation am Immobilien-Markt entgehen lassen? Lassen Sie Ihre berufliche Zukunft gegenüber Vorgesetzten und Kollegen bewusst offen. Wenn der geplante Umzug erledigt sei, würden Sie beginnen sich in der Region um Ihren neuen Wohnort herum zu bewerben.

Sie entspannen mit dieser Begründung die schwierige Situation einer Kündigung ungemein und tun damit im Rahmen Ihrer zu diesem Zeitpunkt bereits recht begrenzten Möglichkeiten das Maximale dafür, dass Sie während Ihrer verbleibenden Arbeitszeit im Unternehmen von allen einigermaßen fair behandelt werden. Das sollte die emotionale Belastung für Sie bis zu Ihrem letzten Arbeitstag deutlich reduzieren. Stecken Sie die

daraus gewonnene Energie besser nach Dienstschluss in die Vorbereitung Ihrer Unternehmensgründung.

- **Tipp: Keine Freistellung fordern.** Sprechen Sie unter keinen Umständen explizit die Option einer sofortigen Freistellung an, auch wenn diese Vorgehensweise Ihnen in Ihrem Gründungsprozess möglicherweise sehr entgegenkommen würde. Eine solche Forderung ist in einem Kündigungsgespräch unsensibel und in gewisser Hinsicht zu aggressiv, was zu einer schwer kalkulierbaren Abwehrreaktion auf Seiten des Vorgesetzten bzw. Arbeitgebers führen kann. Sollte eine Freistellung auch für Ihren Arbeitgeber eine vorteilhafte Option darstellen, wird dieser nach einer gewissen Bedenkzeit selbst darauf kommen.

9.2 Reaktion der Kollegen

Mit der Bekanntgabe Ihrer Kündigung seitens Ihres Vorgesetzten ändert sich schlagartig auch Ihr Verhältnis zu den Kollegen und es können nur schwer vorhersehbare gruppendynamische Prozesse in Gang kommen. Sie sollten sich darauf einstellen, dass die verbleibende Zeit für Sie an Ihrem Arbeitsplatz durchaus unbequem und schwierig werden kann. Auf der einen Seite spielt dabei Neid eine große Rolle. Besonders unangenehm werden die Kollegen aufgerüttelt, die selbst schon lange aus dem Unternehmen weg wollen, weil sie unzufrieden sind. Diesen frustrierten Kollegen halten Sie mit Ihrem mutigen Schritt nun einen als lästig empfundenen Spiegel vor Augen.

Dann gibt es die zweite Gruppe von Kollegen, die loyal zum Arbeitgeber stehen und im Gegensatz zu Ihnen im Unternehmen längerfristig eine berufliche Zukunft sehen, aus welchen Gründen auch immer. Diese Kollegen werden Sie mindestens als Fahnenflüchtigen oder sogar als Verräter betrachten, abhängig davon, wie viel wertvolles Domänenwissen mit Ihrem Ausstieg aus der Organisation verloren geht. Falls Ihr Know-how für die Abteilung eine große Bedeutung hat (Sie sind z. B. der einzige im Team, der die zentralen Build-Skripte modifizieren und/oder den alten COBOL-Code für den Hauptkunden noch verstehen und pflegen kann) und Ihr Weggang ernste wirtschaftliche Konsequenzen für das Unternehmen haben könnte, wird Ihnen die blanke Angst aus den Augen der Kollegen entgegenblitzen.

Eine dritte, an diesen Prozessen eher unbeteiligte und uninteressierte Gruppe von Kollegen, wird ohne jegliche Berücksichtigung Ihrer Kündigungsgründe mit Ihnen beleidigt sein, weil nun im Team möglicherweise Mehrarbeit droht und mit der gewohnten Gemütlichkeit zumindest vorübergehend Schluss sein könnte.

Unabhängig davon, wie kollegial und lustig es die Jahre zuvor in der Abteilung zugegangen ist: Im Zweifelsfall ist sich jeder selbst der Nächste und die Angst um den eigenen Arbeitsplatz dominiert alles. Auch wenn Sie es waren, der die letzten Jahre den Laden mit Einsatz und Wissen maßgeblich geschmissen hat und alle im Team untereinander das

beste Verhältnis pflegten. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden Sie nach Ihrem Abgang nichts, aber auch gar nichts mehr von den ehemaligen Kollegen hören, denn im Prinzip haben Sie alle gegen sich.

- **Tipp: Überstunden ansparen.** Versuchen Sie in der Zeit vor Ihrer Kündigung möglichst viel Urlaub anzusammeln und Überstunden zu leisten. Gehen Sie dabei möglichst unauffällig vor und bleiben Sie quantitativ in dem Rahmen, der auch bei engagierten Kollegen üblich ist. Je mehr Überzeit Sie auf Ihrem Arbeitszeitkonto haben desto besser, denn dann verkürzt das „Abfeiern“ der Überstunden und Ihres Urlaubsanspruchs die nach Ihrer Kündigung noch verbleibende Restzeit im Unternehmen. Wenn Sie erst einmal gekündigt haben, werden Sie für gewöhnlich um jeden Tag froh sein, den Sie früher, d. h. vor formalem Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses, aus Ihrer Arbeitspflicht herauskommen.

Tragen Sie die ablehnende Reaktion der Kollegen nach Bekanntgabe Ihrer Kündigung mit Fassung, denn Sie werden als Unternehmer neue, viel interessantere Menschen zukünftig kennenlernen. Versuchen Sie in den letzten Arbeitstagen korrekt Ihre Aufgaben zu erledigen und verhalten Sie sich gegenüber Kollegen und Vorgesetzten so freundlich wie immer. Man sieht sich immer zweimal. Lassen Sie sich unter keinen Umständen auf eine Diskussion über Ihre Kündigung ein.

- **Tipp: Bei Umstimmungsversuchen standhaft bleiben.** In vielen Unternehmen ist es Bestandteil der Führungspolitik, wichtige Mitarbeiter, die gekündigt haben, umzustimmen und zum Bleiben im Unternehmen zu bewegen. Sollten Sie sich in die Kategorie der Leistungsträger einordnen, dann rechnen Sie damit, dass sich plötzlich Vorgesetzte, die sich sonst wenig für Sie interessiert haben, in das Thema einklinken und versuchen Sie umzustimmen. Vielleicht taucht auch plötzlich der Geschäftsführer oder CEO persönlich auf, den Sie all die Jahre zuvor außer bei der jährlichen Weihnachtsfeier nie zu Gesicht bekommen haben, und möchte mit Ihnen Ihr Bleiben verhandeln. Am besten spielen Sie solche Gespräche vorher mental durch. Bleiben Sie strikt bei Ihrer Argumentationslinie, lassen Sie sich nichts entlocken.

Sollten Sie an Ihrem letzten Arbeitstag nicht automatisch ein Arbeitszeugnis erhalten, so haken Sie nach einer Woche per E-Mail nach, sowohl bei der Personalabteilung als auch bei Ihrem ehemaligen direkten Vorgesetzten. Sollten Sie mit Ihrem neu gegründeten Unternehmen erfolgreich sein, werden Sie dieses Dokument niemals mehr benötigen. Sollten Sie jedoch Schiffbruch erleiden und danach gezwungen sein in ein Angestelltenverhältnis zurückzukehren, dann kann ein gutes Arbeitszeugnis für einen erneuten Bewerbungsprozess hilfreich sein.

Überlegen Sie es sich gut, ob Sie sich nach Ihrem Ausscheiden mit einem E-Mail-Rundschreiben von Ihren ehemaligen Kollegen verabschieden. Die Liste der hierfür juristisch

unbedenklichen Formulierungen ist kurz. Halten Sie den Verteiler im Zweifel so kurz wie möglich. Der Text sollte freundlich sein und bei den Angeschriebenen den Eindruck hinterlassen, dass man sich im Guten trennt. Abfällige Bemerkungen über den oder die (ehemaligen) Vorgesetzten sind stillos und bringen Sie nicht weiter. Das gleiche gilt für unsachliche und abwertende Kommentare zum Unternehmen mit Verweis auf den Untergang der Titanic, die nächste Sintflut o. ä. Nachtreten bringt nichts, unabhängig davon wie belastend und schwierig Ihre Zeit in dem Unternehmen war. Auch wenn es Ihnen möglicherweise schwerfällt: Haken Sie dieses Arbeitsverhältnis als Station und Lernerfahrung für Ihr Berufsleben ab.

Sollten Sie gute Gründe für die Kontaktaufnahme zu ehemaligen Kollegen haben, dann nutzen Sie ausschließlich deren private E-Mail-Adressen. Stellen Sie daher noch während Ihrer regulären Beschäftigung sicher, dass Sie über die relevanten (Kontakt-) Daten verfügen. Denken Sie bei jeder Art von Kontakt zu ehemaligen Arbeitskollegen immer daran, dass Sie nicht wissen, was Ihr ehemaliger Vorgesetzter als „seine“ Version Ihrer Kündigung im Team bzw. Unternehmen verbreitet hat, unmittelbar nachdem Sie das Gebäude letztmals verlassen hatten. Im Umfeld von Kündigungen und Entlassungen wird sowohl in der Politik als auch in Industrie und Wirtschaft gelogen, bis sich die Balken biegen.

9.3 Vom Angestellten zum Lieferanten

Je nach Ausrichtung Ihrer geplanten Unternehmensgründung kann es eine spannende Frage sein, ob Sie mit dem jetzigen Arbeitgeber unmittelbar nach Gründung Geschäfte machen können. Sollten Sie beabsichtigen, mit dem von Ihnen gegründeten Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten, die für Ihren Arbeitgeber interessant sein könnte, dann ist die Verlockung groß dieses Vorhaben noch während Ihres Beschäftigungsverhältnisses aktiv anzusprechen und damit möglicherweise gleich den ersten Kunden zu akquirieren. Das kann funktionieren, muss es aber nicht. In jedem Fall ist das eine äußerst heikle Angelegenheit, die sehr viel Fingerspitzengefühl erfordert. Wenn Sie sich zu 95 Prozent sicher sind, dass Ihr Chef Ihren Sprung in die Selbstständigkeit unterstützen wird, dann sollten Sie die Chance nutzen und diesen potenziellen Kunden für Ihr neues Unternehmen gewinnen. Aber Achtung: Wenn Sie mit Ihrer Einschätzung daneben liegen, dann kann der Schuss nach hinten losgehen, und zwar ganz gewaltig. Aus eigener Erfahrung kann ich Ihnen berichten: Auch bei gefühlten 98 Prozent Sicherheit entpuppt sich so mancher ehemals meist freundliche Vorgesetzte völlig überraschend als Wolf im Schafspelz.

Versuchen Sie sich daher in die andere Seite hineinzudenken. Ihr ehemaliger Chef könnte sich durch Ihr geplantes Vorhaben am Markt bedroht sehen oder Bedenken haben, dass Sie in den nächsten Monaten für den Aufbau Ihres neuen Unternehmens aktiv weiteres Personal bei ihm abwerben. Ihr Ex-Arbeitgeber könnte Ihnen auch Know-how-Diebstahl und das illegale Kopieren von z. B. Konstruktionszeichnungen und/oder Quellcode unterstellen. Es gibt jedenfalls eine Vielzahl von möglichen Gründen, warum Ihr aktueller Arbeitgeber die von Ihnen geplante Unternehmensgründung als Risiko und

Bedrohung auffassen könnte und keinesfalls als Chance für eine neue, fruchtbare Geschäftsbeziehung. Überlegen Sie sich daher doppelt genau, ob Sie mit offenen Karten spielen wollen. Wenn Sie nicht aufpassen, starten Sie im ungünstigsten Fall in Ihre unternehmerische Karriere mit einer Klage am Hals. Sollte Ihr Arbeitgeber Sie als zukünftige Bedrohung wahrnehmen, dann setzt dieser Sie möglicherweise am Tag Ihrer Kündigung auch sofort vor die Türe. Auch auf diese mögliche Reaktion sollten Sie sich mental einstellen.

Im Zweifelsfall würde ich Ihnen raten, auf eine Geschäftsanbahnung mit Ihrem „alten“ Arbeitgeber zu verzichten und Ihre Unternehmensgründung aus taktischen Gründen möglichst lange geheim zu halten. Häufig ist es auch besser, wenn etwas Gras über die Angelegenheit wächst. Sollte Ihr Ex-Arbeitgeber an Ihrem Produkt oder an Ihrer Dienstleistung Interesse haben, dann wird dieser ganz automatisch zu einem späteren Zeitpunkt auf Sie zukommen. Gehen Sie davon aus, dass die ehemaligen Kollegen schon aus Neugier genau verfolgen, was Sie beruflich machen werden.

9.4 Eigentumsverhältnisse

Ihr Arbeitgeber besitzt alle Rechte an Ihren Arbeitsergebnissen. Das heißt, der Code, den Sie all die Jahre dort geschrieben haben und sämtliche Konstruktionszeichnungen, Spezifikationen und Berichte, die Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit erstellt bzw. verfasst haben, sind Eigentum Ihres Arbeitgebers. Das gleiche gilt selbstverständlich für alle Kunden-, Lieferanten- und Adressdaten. Einige Tage vor Ihrem Ausscheiden ein Vollbackup Ihres Entwicklungsrechners auf einem USB-Stick mit nach Hause zu nehmen ist daher keine sonderlich gute Idee, sondern schlicht und einfach kriminell. Der Diebstahl von geistigem Eigentum (Intellectual Property) ist kein Kavaliersdelikt und Rechtsstreitigkeiten darüber sind mittlerweile an der Tagesordnung. Als Startup-Gründer kann Sie so ein Verfahren innerhalb kürzester Zeit in die Knie zwingen. Daher empfehle ich Ihnen dringend, sich an die einschlägigen Gesetze und die Regelungen in Ihrem Arbeitsvertrag zu halten.

Selbstverständlich kann Ihnen als „Kopf- und Wissensarbeiter“ niemand vorschreiben, Ihr Gehirn am Tag Ihres Ausscheidens in einen „Reset-Zustand“ zu versetzen. Was Sie in Ihrem Kopf haben, gehört Ihnen.



„If you’re going through hell, keep going.“

Winston Churchill, legendärer britischer Kriegspremier, Literatur-Nobelpreisträger (1874–1965)

Die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit dürfte in vielerlei Hinsicht mit dem Umzug in ein fremdes Land vergleichbar sein, das Sie zuvor lediglich im Rahmen eines kurzen Städtetrips oberflächlich kennengerlernt haben. Sie werden nach Ankunft dort einige Zeit benötigen, bis Sie sich an die neue Umgebung gewöhnt haben. So manche lokalen Gegebenheiten werden für Sie anfangs eine wahre Herausforderung darstellen: Möglicherweise ist das Klima für Sie ungewohnt und physisch belastend, vielleicht haben Sie mit einer in weiten Zügen unlogischen und schwer zu durchschauenden Bürokratie zu kämpfen, um Ihren Umzug formal korrekt abzuschließen. Hinzu kommen die typischen Anfangsschwierigkeiten mit Schule und Beruf, die zusätzlich Stress bei Ihnen und Ihren Familienmitgliedern erzeugen. Zudem werden Sie bedrückt feststellen müssen, dass auch modernste Videokonferenz-Technik Ihnen nicht den persönlichen Kontakt zu einigen Ihnen wichtigen Menschen ersetzen kann, die nun viele Tausend Kilometer entfernt von Ihnen leben. Trotz dieser Anfangsschwierigkeiten werden Sie sich einige Jahre später am neuen Wohnort komplett etabliert haben und viele der spezifischen Lebensbedingungen dort sehr schätzen. Nicht nur aufgrund der deutlich niedrigeren Steuern werden Sie sich aller Voraussicht nach noch nicht einmal ansatzweise vorstellen können, wieder nach Deutschland zurück zu kehren.

So ähnlich wird es mit Ihrem Projekt Selbstständigkeit auch laufen. Aller Anfang ist schwer.

Aus der Politik ist die 100-Tage-Schonfrist bekannt. Jedem Politiker, der ein neues Amt übernommen hat, werden von den Medien in den parlamentarischen Demokratien westlicher Prägung 100 Tage Einarbeitung und Eingewöhnung zugestanden, in denen er im Großen und Ganzen in Ruhe gelassen und nicht bei jeder Kleinigkeit kritisiert wird. 100 Tage sind eine clever gewählte Zeitspanne: Lediglich zwei Wochen z. B. anzusetzen wäre ganz klar zu kurz, ein halbes Jahr wiederrum wäre dann doch für die Aufgabe etwas zu lang. Diese aus meiner Sicht zeitlich angemessene Schonfrist lässt sich auch auf andere Ämter und Funktionen übertragen. Die ersten 100 Tage nach dem Notartermin werden auch für Sie als Startup-Gründer eine besonders intensive Phase sein. Sowohl für Sie persönlich als auch für die Entwicklung Ihres Unternehmens. Aus diesem Grund habe ich die 100 Tage als Titel über dieses Kapitel gesetzt.

10.1 Erhöhung der Schlagzahl

Viele Gründer haben in den ersten Monaten große Schwierigkeiten auf Tempo zu kommen und ausreichend Leistung abzurufen. Die meisten übernehmen anfangs die Gewohnheiten von der letzten Arbeitsstelle oder aus dem Studium.

Wenn Sie es zu gemütlich angehen lassen, werden Sie mit Ihrem Startup allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht allzu weit kommen. Ihr persönlicher Arbeitseinsatz ist eine wesentliche Stellschraube in Bezug auf die Entwicklungs- und Produktionskapazitäten Ihres Unternehmens. Als Newcomer im Markt müssen Sie mit wenig Ressourcen versuchen möglichst viel zu erreichen bzw. zu produzieren. Das geht im Normalfall nur über harte Arbeit.

Ihr im Angestelltenverhältnis angewöhntes Arbeitsverhalten sollten Sie daher schnellstens ablegen und stattdessen versuchen Ihre tägliche Arbeitszeit allmählich auf zehn bis zwölf Stunden zu steigern. Die Betonung liegt dabei auf Arbeitszeit und nicht Anwesenheit. Idealerweise arbeiten Sie in den Anfangsjahren an sechs Tagen in der Woche. Sie sollten während Ihrer Zeit im Büro versuchen durch konzentriertes Arbeiten Wertschöpfung für das Unternehmen zu erbringen. Herum labern oder Theater spielen ist keine Arbeit im eigentlichen Sinne und bringt Sie und Ihr Unternehmen nicht weiter. Denken Sie in Ihrer Rolle als (Mit-) Gesellschafter immer daran: Es geht auch um Ihr Geld. Schlen-drian und Nachlässigkeiten werden sich immer auch auf Ihr Einkommen auswirken.

Das Steigern Ihrer Arbeitsleistung hat selbstverständlich Auswirkungen auf Ihr Privatleben. Die Zeit, die Sie zukünftig mehr im Büro verbringen, fehlt für die Familie und für Freizeitaktivitäten. Daher ist die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit oftmals auch eine Zeit des Abschieds: Sie werden zwangsläufig Abschied nehmen müssen von so manchen in der Vergangenheit lieb gewonnen Aktivitäten und Kontakten. Ihr zeitweiliger Verzicht wird durch sinnvolle Arbeit und durch eine Vielzahl von Annehmlichkeiten kompensiert, die Sie dann erfahren dürfen, wenn Ihr Unternehmen eines Tages gut läuft.

Um während Ihrer Zeit im Büro möglichst produktiv zu arbeiten, sollten sich alle im Gründerteam strikt an ambitionierte Aufgaben-Listen halten. Verbannen Sie zusätzlich

unbedingt alle unnötigen Zeitdiebe aus Ihrem Arbeitsalltag. Beachten Sie hierzu die im nachfolgenden Block exemplarisch aufgeführten Verhaltensweisen. So lange Sie sich in dieser Liste noch bei mindestens einem Aufzählungspunkt wiederfinden, haben Sie den erforderlichen „Modus-Wechsel“ weg von der weit verbreiteten „Arbeitnehmer-Denke“ noch nicht vollumfänglich vollzogen.

Weitverbreitetes **Arbeitnehmer-Verhalten** in den Sozialstaaten Westeuropas. Indikatoren:

- Bei ersten Anzeichen von Unwohlsein oder begrenzten Kopfschmerzen sicherheitshalber krank zu Hause (kzH) bleiben.
- Erst kurz vor Beginn der Kernarbeitszeit den Arbeitsplatz erreichen.
- Beim Vorgesetzten regelmäßig weitere Homeoffice-Tage beantragen.
- Übermäßiger Kaffeekonsum verbunden mit ausgedehnten Aufenthalten in der Kaffeeküche.
- Regelmäßige Zigarettenpausen.
- Freiwilliges Einräumen der abteilungsinternen Spülmaschine, um Arbeit zu simulieren.
- Freiwillige Teilnahme an sinnlosen oder für die eigenen Aufgaben irrelevanten Meetings und Fortbildungsveranstaltungen.
- Regelmäßige und ausgedehnte Toiletten-Gänge.
- Ein leeres Blatt Papier kopieren, um weitere Schmierzettel zu haben.
- Freiwilliges Übernehmen von Botengängen. (Frühling – Herbst)
- Jede sich bietende Gelegenheit zum Jammern nutzen.
- Jede sich bietende Gelegenheit zum Tratschen nutzen.
- Nutzung vermeintlich saubererer Toiletten weit abseits vom eigenen Büro, trotz längerer Wegstrecke.
- Deutliches Überziehen der offiziellen Frühstückspause.
- Auf allen Wegen innerhalb des Firmengebäudes/des Werksgeländes langsam gehen.
- Auf allen Wegen innerhalb des Werksgeländes im Winter bei Außentemperaturen unter 3 Grad extrem langsam gehen.
- Halbstündiges Checken der div. Social Media Accounts auf dem eigenen Smartphone; dazu ggfs. Toilette aufsuchen.
- Deutliches Überziehen der offiziellen Mittagspause.
- Bei ersten Anzeichen von Unwohlsein oder begrenzten Kopfschmerzen nachmittags vorzeitig nach Hause gehen.
- Bei ersten Anzeichen von Heuschnupfen nachmittags vorzeitig nach Hause gehen. (Februar – September)
- Software-Updates grundsätzlich während der Arbeitszeit persönlich einspielen und dabei den Fortschrittsbalken gebannt im Auge behalten.

- Frühestmöglich Dienstschluss machen. Bereits 20 Minuten vorher mental darauf einstellen, den Rechner herunterfahren und jegliche Arbeitsaktivität einstellen. Sicherheitshalber vor Verlassen des Büros einen weiteren Toilettenbesuch durchführen ...
- Auf Dienstreisen mit dem PKW: Bewusst langsam fahren und reichlich Pausen einlegen.
- Auf Dienstreisen mit dem PKW: Das Navi landschaftliche schöne Strecken suchen lassen.

Selbstverständlich sollten sich auch High-Performer regelmäßig eine Frühstücks- und eine Mittagspause gönnen. Ununterbrochen nur arbeiten geht nicht (s. Kap. 21).

10.2 Die neue Rolle

Mit Beginn Ihrer unternehmerischen Tätigkeit müssen Sie erst langsam in Ihre neue Rolle als Unternehmer hineinfinden. Mit dem Begriff Unternehmer wird in der Alltagssprache zusammengefasst, dass Sie einerseits Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die Führung der Geschäfte haben („Geschäftsführer“), zugleich aber auch als Inhaber bzw. Anteilseigner mit Kapital aus Ihrem privaten Vermögen für das Unternehmen eine (begrenzte) Haftung mit übernehmen.

Exkurs: Konzern-Chefs sind keine Unternehmer

Es ist ein wichtiger, von vielen Bürgern leider nicht verstandener Unterschied, dass die Bosse der großen DAX-Konzerne in der Regel keine Unternehmer im eigentlichen Sinne sind, sondern lediglich angestellte Manager, die vom Aufsichtsrat des Unternehmens „bestellt“ werden. Wenn diese Manager eine strategische Fehlentscheidung treffen und damit Milliarden in den Sand setzen, folgt darauf im schlimmsten Fall eine Abberufung vom Posten des Vorstandsvorsitzenden in Verbindung mit einer Abfindung für die vorzeitige Vertragsauflösung.

Wenn Sie als mittelständischer Unternehmer (zukünftig) eine strategische Fehlentscheidung treffen, dann verlieren Sie in aller Regel durch Insolvenz Ihre Firma und damit auch Ihren Arbeitsplatz, Ihr monatliches Einkommen, Ihr eingelegtes Kapital und insbesondere in Deutschland auch noch Ihre Reputation.¹

Während die Gesellschaft für Arbeitnehmer vehement das Recht auf Privatleben verteidigt und an allen Ecken und Ende Toleranz einfordert, legt sie bei Unternehmern und exponierten Führungskräften völlig andere Maßstäbe an. Einem Angestellten wird z. B. selbstverständlich zugestanden, sich mit einer Privatmeinung öffentlich zu äußern, auch wenn diese vielleicht im Widerspruch zu einzelnen Werten seines Arbeitgebers steht. Einem Unternehmer hingegen wird keine Privatmeinung mehr zugestanden. Wenn

¹ Spötter würden die Aufzählung um den Eintrag „Ihren Ehepartner“ ergänzen.

Sie sich als Unternehmer in politischen oder gesellschaftlichen Fragestellungen „privat“ positionieren, dann verknüpft die Gesellschaft Ihre Äußerungen dennoch grundsätzlich mit Ihrem Unternehmen. Spätestens mit der Anstellung eines ersten Mitarbeiters sind Sie in der Öffentlichkeit primär als Unternehmer unterwegs – und nur noch äußerst selten als Privatmann. Werfen Sie einen Blick auf die CEOs der DAX-Konzerne: Eine private Meinung gibt es nicht mehr, ein Privatleben nur noch ganz sporadisch. Diese Leute sind bei Betreten des öffentlichen Raumes wie Politiker eigentlich immer im Dienst. Das wenige Privatleben, das diesen Managern verbleibt, verbringen sie überwiegend abgeschirmt auf privatem Grund hinter hohen Mauern und Sichtschutzhecken.

Wenn Sie zukünftig Privates publik machen oder sich in der Öffentlichkeit äußern, müssen Sie vorher sehr genau überlegen, ob sich dies nicht in irgendeiner Form negativ für Ihre Firma oder für den Verkaufserfolg Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung auswirken könnte. Sie sollten sich bewusst machen: Als Unternehmer sind Sie mit Ihrer Person und Ihrem Auftreten wesentlicher Bestandteil im Unternehmens-Marketing (s. Abschn. 15.1.3). Wenn Sie mit dieser Ihnen auferlegten Rolle nicht klarkommen, haben Sie in der ersten Reihe nichts zu suchen.

Unterlassen Sie daher ab sofort jegliche nicht-fachlichen Äußerungen in der Öffentlichkeit (Kommentare auf Social-Media-Plattformen, Leserbriefe in Zeitungen usw.). Die Gefahr ist zu groß, dass Sie hiermit unmittelbar oder mit zeitlichem Verzug in Konflikt mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten kommen. Führen Sie private Accounts im Bereich Social Media nicht mehr weiter. Halten Sie sich zukünftig bzgl. Ihres Privatlebens in alle Richtungen äußerst bedeckt. Das Risiko ist groß, dass es sonst zu Interessenskonflikten kommt. Versuchen Sie möglichst keine Angriffsflächen zu bieten. Stellen Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Geschäftspartnern, den Mitarbeitern, zu Kunden und Lieferanten auf berufliche Grundlagen.

10.3 Geschäftsausstattung

Marketingfachleute fassen unter dem Begriff der Geschäftsausstattung die wichtigsten, meist gedruckten oder bedruckten Werbeträger eines Unternehmens zusammen. Der Begriff Geschäftsausstattung findet auch in der Betriebswirtschaft Verwendung und bezeichnet dort einen Teil des Anlagevermögens. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich jedoch auf die Geschäftsausstattung im Sinne des Marketings.

Eine Geschäftsausstattung ist ein wesentliches Element im Marketing eines jeden Unternehmens – unabhängig davon, ob kleines Startup, Mittelständler oder Großkonzern. Zur Geschäftsausstattung eines Unternehmens zählen das Briefpapier, die Briefumschläge und die Visitenkarten. Auch Image- und Produktbroschüren, Firmenschilder, Leitsysteme in den Büroräumen, Fahrzeugbeschriftungen oder Werbegeschenke (sogenannte Give-aways) mit Firmenlogo werden zur Geschäftsausstattung hinzugezählt. Werbefachleute begrenzen die Geschäftsausstattung gedanklich ganz gern auf Drucksachen, weil dies auch der traditionellen Verwendung des Begriffes entspricht. Im Digitalzeitalter gehört für

mich auch die Website als Bestandteil der Geschäftsausstattung betrachtet. Wer kann sich heute schon ein „Geschäft“ vorstellen, das nicht mit einer Website „ausgestattet“ ist.

Zeitliche Abhängigkeiten

Es mag im ersten Moment verwunderlich erscheinen, warum die Kreation von ein paar Drucksachen in diesem Buch recht exponiert im Rahmen der schwierigen ersten 100 Tage behandelt wird. Was wäre naheliegender, als dieses Thema zu einem späteren Zeitpunkt ganz allgemein unter Marketing und Vertrieb zu diskutieren (s. Kap. 15).

Das Problem hierbei ist, dass sich aufgrund diverser zeitlicher Abhängigkeiten tatsächlich alle Unternehmen kurz nach der Gründung mit dem Thema Geschäftsausstattung beschäftigen müssen. Vor der formalen Gründung fehlen diverse Daten und Angaben, die bei der Gestaltung der Drucksachen elementare Bedeutung haben. In Bezug auf die Geschäftsausstattung müssen eigentlich alle Unternehmen entlang einer recht starr verketteten Prozessfolge vorgehen. Diverse Prozessschritte sind von der erfolgreichen Erledigung des vorangehenden Schrittes abhängig. Aus diesem Grund lassen sich die Arbeiten auch kaum parallelisieren. Den Beginn stellt üblicherweise die Suche nach einer geeigneten Webdomain dar (s. Tab. 10.1).

Tab. 10.1 Prozessschritte bis zur Geschäftsausstattung

Schritt Nr.	Aufgabe	Ergebnis, Bemerkung
Firma in Gründung (i.G.)		
1.)	Passende Webadresse (Domain) sichern	E-Mail-Kontaktadresse ist damit automatisch definiert (info@domain)
2.)	Firmenname definieren & schützen	
3.)	Standort des Unternehmens festlegen (anmieten)	Liefert die Post-Adresse
4.)	Bankverbindung eingehen	Liefert Kontonummer des Geschäftskontos
5.)	Firma GRÜNDEN	Registergericht bestätigt den Firmennamen, liefert Handelsregister-Nummer, bestätigt Liste der Geschäftsführer; Finanzamt/Bundesamt für Steuern liefert Umsatzsteuer-Identifikationsnummer (USt-IdNr.)
Firma existiert (GmbH, AG, ...)		
6.)	Logo basierend auf dem Firmennamen erstellen	Optional Claim entwickeln (falls dieser ins Logo integriert wird), Stichwort Corporate Identity
7.)	Telefon- und Fax-Nr. bereitstellen	
8.)	Website um Pflichtangaben ergänzen, freischalten	Impressum
9.)	Geschäftsausstattung final produzieren	Briefbögen, Visitenkarten, Stempel etc.

Wie der Aufstellung zu entnehmen ist, macht es kaum Sinn Visitenkarten zu drucken, wenn Ihr angedachter Firmenname noch in der Schwebe ist und Sie noch keinerlei Angaben zu Ihrer telefonischen Erreichbarkeit machen können.

Sobald Ihnen einige Tage nach dem Notartermin alle Daten vorliegen, sollten Sie die zu erledigenden Aufgaben angehen. Der Gesetzgeber verlangt von Gewerbebetrieben in der schriftlichen Kommunikation diverse Pflichtangaben auf dem Briefbogen. Geschäftliche Korrespondenz auf einem weitgehend weißen Blatt mit lediglich drei Zeilen Absender-Adresse ist rechtlich nicht zulässig.

Selbstverständlich können Sie sich als Ersatz für einen in Großserie gedruckten Briefbogen in Ihrer Textverarbeitung eine Formatvorlage zusammenbasteln, die die erforderlichen Angaben enthält und diese mit jedem Schreiben erneut ausdrucken. Sie können auch Ihre Post weiterhin mit neutralen Briefumschlägen versenden und auf Visitenkarten, Produktbroschüren und ein spezifisch gestaltetes Firmenschild am Eingang zu Ihrem Büro verzichten. Der Verzicht auf eine Geschäftsausstattung mag Ihnen etwas Geld sparen, er wirkt aber unprofessionell. Mit einer professionellen Geschäftsausstattung unterstreichen Sie, dass Sie an den Erfolg Ihres Unternehmens glauben. Hinter Provisorien vermuten viele Marktteilnehmer mangelhafte Ernsthaftigkeit.

- **Tipp: Grundlegende Design-Entscheidungen vorziehen.** Um den erforderlichen Zeitaufwand für die finale Gestaltung Ihrer Geschäftsausstattung nach erfolgter Gründung möglichst gering zu halten, sollten Sie alle unabhängigen Design-Entscheidungen vorziehen. Es spricht nichts dagegen, sich bereits in der Vorgründungsphase mit grundlegenden Fragestellungen zur zukünftigen Corporate Identity (abgekürzt CI) des Unternehmens zu beschäftigen. Mögliche Farbspektren, Schrifttypen und -größen lassen sich auch ohne Firmennamen anhand eines Platzhalters diskutieren. Auch Struktur und Inhalte einer Firmenwebsite lassen sich zu 95 Prozent vorab definieren.

Nachfolgend möchte ich Ihnen zu einzelnen Elementen einer typischen Geschäftsausstattung ein paar Empfehlungen geben.

10.3.1 Logo

Das Logo ist meistens das erste Projekt im Rahmen der Corporate Identity mit Auswirkungen auf fast alle anderen Elemente. Idealerweise wählen Sie ein quadratisches Format, aber auch mit einem Seitenverhältnis von 4:3 oder maximal 16:9 lässt sich gut arbeiten. Sollten Sie Textelemente im Logo unterbringen, dann sollten sich die Designer auf gut lesbare Schrifttypen konzentrieren. Vermeiden Sie es zu viele unterschiedliche Schrifttypen zu mischen. In einem ersten Schritt nutzen die meisten Unternehmer das Logo für die Website, die Visitenkarten und das Briefpapier. Weitere Einsatzgebiete werden hinzukommen. Daher ist es wichtig, dass das Logo universell einsetzbar ist. Achten Sie in diesem

Zusammenhang auch darauf, dass sich das Logo in einer schwarz/weiß Variante erzeugen und gut verwenden lässt. Diese benötigen Sie z. B. für einen Stempel (s. u.).

10.3.2 Briefpapier

Ein in Stückzahlen auf einer professionellen Druckmaschine gedrucktes Briefpapier sieht auch heute immer noch besser aus als Eigenproduktionen aus dem Laserdrucker. Achten Sie beim Druck der Briefbögen auf eine ordentliche Papierqualität. Für Briefpapier sollten Sie sich mindestens für ein Papiergewicht von 80 g/m² entscheiden. Gute Druckereien stellen Ihnen auf Nachfrage einen Satz unterschiedlicher Qualitäten als Muster zur Auswahl zur Verfügung.

Für den Schriftverkehr müssen alle Geschäftspapiere mit den notwendigen Informationen versehen werden. Zu den sogenannten Pflichtangaben gehören u. a. die Firmierung mit Rechtsformzusatz, die Handelsregisternummer, das zuständige Registergericht, der Sitz der Gesellschaft, alle Namen der Geschäftsführer mit Titeln und Vornamen sowie eine Bankverbindung (s. Abb. 10.1). Im Internet lassen sich eine Vielzahl von Vorlagen realer Unternehmen finden, Sie müssen sich ein sinnvolles Layout also nicht komplett neu überlegen. Sie sollten in Ihrem Layout auf jeden Fall kleine Falzmarken am linken Rand unterbringen, weil diese später das Handling erleichtern.

10.3.3 Zweitblatt

Als sogenanntes Zweitblatt wird eine Ergänzung zum Briefpapier bezeichnet, die bei längeren Briefen, wie Angeboten zum Einsatz kommt. Auf dem Zweitblatt, auch „Folgeseite“ genannt, verzichtet man auf die diversen textlichen Pflichtangaben des Briefbogens, behält allerdings wesentliche grafische Gestaltungselemente, wie das Firmenlogo oder den Claim 1:1 bei. Durch die Beschränkung auf einige wenige Elemente steht auf dem Zweitblatt deutlich mehr Fläche für Inhalte zur Verfügung.

Bei Verwendung eines Zweitblattes sieht ein längeres Schreiben deutlich ansprechender aus, als wenn ab Seite 2 auf leeres, weißes Papier gedruckt wird. Das Zweitblatt verlängert quasi das CI des Unternehmens vom Briefbogen auf eine Serie von nachfolgenden Ausdrucken. Für Zweitblatt und Briefbogen sollte die gleiche Papiersorte eingesetzt werden und der Druck eine absolut identische Farbgebung haben. Im Optimalfall produziert

Demant Industriesoftware GmbH | Geschäftsführer: Dipl.-Ing. Christian Demant
Sitz der Gesellschaft: Stuttgart | Amtsgericht Stuttgart HRB 150000 | USt-IdNr.: DE 255000000
Kommunikationsbank AG | IBAN: DE13 2500 0000 0000 0000 0000 | BIC: KOMMDE33
Kommunikationsbank AG | IBAN: DE10 2500 0000 0000 0000 0000 | BIC: KOMMDE33

Abb. 10.1 Beispielhafter Aufbau der Fußzeile eines Briefbogens mit den Pflichtangaben

die beauftragte Druckerei Briefbogen und Zweitblatt auf einer Maschine gemeinsam. Liegt zwischen dem Druck von Briefbogen und Zweitblatt ein zeitlicher Abstand, dann sind kleinere Inhomogenitäten nicht auszuschließen. Das ist wie bei der Reparatur eines Unfallschadens an einem KFZ: Bei genauem Hinsehen lassen sich leider oftmals die nachlackierten Stellen entdecken. Statten Sie auch das Zweitblatt mit Falzmarken aus.

10.3.4 Briefumschläge und Kuverts

Es wirkt professionell, wenn Sie Ihre Geschäftspost in eigens gestalteten Briefumschlägen versenden. Überlegen Sie hierzu in welchem Format Sie zukünftig den Großteil Ihrer Korrespondenz versenden werden. In Deutschland und Österreich ist in der Geschäftskorrespondenz das sogenannte DIN lang Format (mit und ohne Sichtfenster) recht populär. In einen Umschlag dieser Größe passen zweifach quer gefaltete Briefbögen des Formats DIN A4. Sollten Sie zukünftig regelmäßig hochwertiges Prospektmaterial der Größe DIN A4 ungefaltet versenden wollen, dann ist das C4 Format die richtige Wahl für Sie. Bei größeren Formaten wie C4 sprechen die Fachleute übrigens von Versandtaschen und nicht mehr von Briefumschlägen.

Für die individuelle Bedruckung dieser Kuverts setzt Ihnen die Post recht strenge Grenzen, damit der Aufdruck nicht die Bildverarbeitungssysteme in den Briefverteilzentren durcheinanderbringt. Bevor Sie Ihrer Kreativität freien Lauf lassen, besorgen Sie sich besser zuerst die entsprechenden Spezifikationen. Für Ihr Firmenlogo wird sich aber sicher ein Platz finden lassen. Ich persönlich bevorzuge Umschläge in einem sachlichen, eher kalten Weißton in Verbindung mit einem farbigen Firmenlogo als Eyecatcher.

10.3.5 Visitenkarten

Nach wie vor haben Visitenkarten eine große Bedeutung im Geschäftsalltag. Bei der Gestaltung von Visitenkarten gilt: Keine Experimente. Orientieren Sie sich an den Standards im Markt. Verwenden Sie unbedingt eine ordentliche Papierqualität, denn die Haptik spielt bei der manuellen Übergabe einer Visitenkarte eine wichtige Rolle.

Eine Zeit lang wurden Visitenkarten beidseitig bedruckt, davon haben sich aber die meisten Geschäftsleute wieder verabschiedet. Wenn Sie international tätig sind, dann drucken Sie ausschließlich eine englische Variante. Zwei Varianten (de/en) sind ungünstig, weil immer genau die, die man aktuell benötigen würde, in der Aktentasche fehlt.

10.3.6 Stempel

Es ist eigentlich ein Anachronismus, dass Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung noch einen Firmenstempel vorhalten müssen (s. Abb. 10.2). Als Firmeninhaber erhalten

Abb. 10.2 100 Prozent resistent gegen Hackerangriffe aus dem Internet, daher obligatorischer Bestandteil jeder Geschäftsausstattung: Firmenstempel, in der modernen „selbstfärbenden“ Variante



Sie aber tatsächlich immer wieder Dokumente, deren Unterzeichnung von Ihnen zusätzlich noch mit einem Firmenstempel bestätigt werden muss. Der Stempel soll eine besonders sorgfältige Prüfung der Dokumente ausdrücken und die Echtheit der Unterschrift bestätigen. Insbesondere auf Formularen deutscher Behörden lässt sich noch häufig die Forderung nach einem Firmenstempel finden. Der Firmenstempel ist so ein bisschen wie das Wachssiegel der Fürsten im Mittelalter.²

Bei der grafischen Gestaltung Ihres Firmenstempels sind Sie relativ frei. Es sollte nur möglichst offensichtlich sein, dass der Stempel zu Ihrem Unternehmen gehört. Übernehmen Sie daher am besten zentrale Elemente aus Ihrem üblichen Erscheinungsbild wie z. B. das Logo. Ob zusätzliche Adressinformationen im Stempel sinnvoll sind oder nicht, ist auch unter Fachleuten umstritten. Ich würde empfehlen darauf zu verzichten.

10.4 Büroorganisation und Bürokratie

Bereits in den ersten Wochen Ihrer Tätigkeit werden eine Fülle von Dokumenten über Ihren Schreibtisch gehen. Da sind zum einen die unmittelbar mit dem Gründungsvorgang zusammenhängenden Dokumente und Rechnungen. Weitere Dokumente kommen hinzu durch den Aufbau Ihrer Infrastruktur. Dazu gehören u. a. Lieferscheine, Rechnungen, Lizenzbedingungen, Garantie-Zertifikate, Aktivierungsschlüssel, Produktdokumentationen und Bedienungsanleitungen. Sollten Sie zuvor als angestellter Entwickler in einem größeren Unternehmen gearbeitet haben, dann wurden Sie vermutlich durch diverse spezialisierte Kollegen im Wareneingang, in der zentralen IT, im IT-Support oder im Rechnungswesen von diesen Dokumenten abgeschirmt.

² Wahrscheinlich stammen die entsprechenden behördlichen Dienstanweisungen auch noch aus dieser Zeit.

Jetzt landen all diese Unterlagen bei Ihnen und Sie sollten beginnen sich Gedanken zu machen, wie Sie den Umgang damit effizient organisieren. Greifen wir uns für eine eingehendere Betrachtung einen zukünftig regelmäßig wiederkehrenden administrativen Vorgang exemplarisch heraus:

Beispiel: Bearbeitung von Vertraulichkeitsvereinbarungen (NDAs)

Durch Ihre beeindruckende Webpräsenz ist der Entwicklungsleiter eines größeren Softwareunternehmens auf Ihren neuen Cloud-Service aufmerksam geworden und möchte mit Ihnen Gespräche über eine mögliche Nutzung Ihres Dienstes aufnehmen. Für eine zielführende Abstimmung muss er Sie zwangsläufig über Implementierungsdetails auf seiner Seite informieren. Vor Aufnahme von Gesprächen fordert er daher von Ihnen die Unterzeichnung einer sogenannten Vertraulichkeitsvereinbarung (auch Geheimhaltungsvereinbarung, englisch non-disclosure-agreement, abgekürzt NDA). NDAs gehören in technologieorientierten Bereichen von Wirtschaft und Industrie zum Unternehmensalltag. Wenn Sie als Gründer erstmals ein NDA per PDF-Anhang elektronisch zugestellt bekommen, ist die weitere Bearbeitung für Sie u. U. eine echte Herausforderung.

Lassen Sie mich nachfolgend auflisten, wie ich diese Aufgabenstellung heute angehe. Im Laufe meiner beruflichen Tätigkeit konnte ich einige Erfahrung mit dem Thema ansammeln. Vermutlich habe ich mich schon mit einigen Hundert Vereinbarungen dieser Kategorie auseinandergesetzt.

1. NDAs von DAX-Konzernen und ähnlich renommierten Großkonzernen mit Hauptsitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz unterschreibe ich ungelesen unabhängig vom Umfang des Dokumentes. Eine Diskussion über einzelne Vertragsklauseln macht mit Unternehmen dieser Größe sowieso keinen Sinn. Ich vertraue darauf, dass schon alles gut gehen wird und halte mich selbstverständlich peinlich genau an die im deutschsprachigen Raum üblichen Spielregeln.
2. Bei NDAs von anderen Unternehmen überprüfe ich zuerst den Umfang des Dokumentes. Sollte das NDA länger als zehn A4 Seiten sein, breche ich die weitere Bearbeitung normalerweise sofort wieder ab. Nach meiner Erfahrung kommt in der Zusammenarbeit mit dermaßen bürokratischen Firmen nur selten etwas Produktives heraus.
3. Für alle anderen NDAs gilt: Ich versuche den Text inhaltlich zu verstehen und zu beurteilen. Besonders kritisch sehe ich mir dabei immer alle Passagen bzgl. Vertragsstrafen und Schadensersatz an. Ggfs. leite ich das Dokument zur Prüfung an einen befreundeten Fachmann weiter. Insbesondere bei NDAs ausländischer Unternehmen beauftrage ich einen Rechtsanwalt mit einer formalen Prüfung der Vereinbarung und bitte ihn zeitnah um eine Stellungnahme.
4. In Abhängigkeit der Ergebnisse der juristischen Prüfung breche ich den Kontakt ab, steige (eher widerwillig) in eine Nachverhandlung über einzelne Regelungen des NDAs ein oder unterzeichne das NDA unverändert.

5. Sollte ich das NDA unterzeichnen, fertige ich anschließend eine Kopie des Dokumentes an und archiviere diese in einem dafür vorgesehenen Ordner.
6. Das von mir mit Unterschrift und Stempel versehene NDA sende ich zusammen mit einem kurzen Anschreiben per Post an meinen Kontakt auf der „Gegenseite“. Parallel dazu informiere ich meinen Kontakt per E-Mail, dass das von mir unterzeichnete NDA auf dem Postweg ist und ich mich auf eine weitere Diskussion des Vorhabens freue.

Die hier vorgestellte schrittweise Bearbeitung ist ein klassisches Beispiel für einen Prozess. Softwareentwickler sehen wahrscheinlich gedanklich schon ein Flussdiagramm vor sich schweben. Die Herausforderung beim Aufbau eines neuen Unternehmens ist es, möglichst viele administrative Aufgaben mit der Zeit in ein festes Raster, d. h. in einen fest definierten Prozess zu pressen. Prozesse entlasten, weil Sie sich nicht jedes Mal wieder Gedanken machen müssen, wie Sie einen möglicherweise komplizierten Vorgang sinnvollerweise angehen. Prozesse vermeiden Fehler, weil Sie auch in Stress-Situationen nicht Gefahr laufen, Wichtiges zu vergessen.

Wenn Sie Erfahrung mit Softwareentwicklung haben, dann wird das alles kein Neuland für Sie sein. Auch der Build einer Software ist ein (komplexer) Prozess, daher der allgegenwärtige Bezeichner „Build-Prozess“. Prozesse leben von einer guten Prozessdokumentation und regelmäßigen Optimierungen. Das heißt, es muss festgehalten werden, wie ein Prozess normalerweise auszuführen ist und welche Bedeutung die Einflussgrößen haben. Entsprechend der Prozesse in der Softwareentwicklung sind auch die administrativen Prozesse permanent einem Review zu unterziehen: Was kann besser gemacht werden, was kann effizienter durchgeführt werden, was kann entfallen?

Versuchen Sie als Gründer von Beginn an auch kleinste Arbeitsschritte als Mosaikstein in einem ständig größer werdenden Produktionsprozess zu sehen. Selbstverständlich werden Sie klein anfangen. Wenn Sie zu einzelnen, für Sie neuen Vorgängen Ihre dabei gemachten Erfahrungen in einer Textdatei konsequent sammeln und die beteiligten Dokumente ohne Ausnahmen in einem gesondert beschrifteten Aktenordner sammeln, dann haben Sie einen allerersten Schritt gemacht. Denken Sie dabei immer an einen Leitsatz vom US-Autor und Karriere-Experten Jon Acuff: Das Leben wird in großen Sprüngen geträumt, aber in kleinen Schritten umgesetzt (vgl. [1]). Wenn Sie gar nichts unternehmen in Richtung einer effizienten Büroorganisation, laufen Sie Gefahr in ein bis zwei Jahren im Chaos unterzugehen. Selbstverständlich dürfen Prozesse kein Selbstzweck sein.

10.5 Vorsicht Formularfalle

Schon unmittelbar nach Ihrer Gründung bekommen Sie jede Menge Werbung per Post und per E-Mail. Werbetreibende nutzen gezielt die Veröffentlichung Ihrer Gründung im Handelsregister. Sehen Sie diesen Vorgang als eine erste Lehrstunde in Bezug auf den „Wert

von (Adress-) Daten“. Denken Sie beim Öffnen der vielen Briefumschläge und beim Lesen der diversen E-Mails immer daran: Die alle wollen Ihnen irgendetwas verkaufen.

Eine ganz spezielle Falle stellen offiziell aussehende Schreiben dar, die flüchtigen Betrachtern die Erfüllung vermeintlich gesetzlicher Verpflichtungen suggerieren sollen. Die Angebote sind nicht illegal, beinhalten aber überteuerte Verträge über oftmals vollkommen unnütze Leistungen. Unter den Zuschriften lassen sich grafisch exzellent gestaltete Dokumente finden, die mit EU-Logo und -Flagge oder mit Bundesadler im Kopf des Schreibens behördlichen Ursprung gekonnt vortäuschen. Verkauft werden oftmals Eintragungen und „Anmeldungen“ Ihres neu gegründeten Unternehmens in irgendwelche überregionalen Gewereregister und branchenspezifische, international angelegte Lieferanten-Portale (s. Abb. 10.3). Unglücklicherweise gehören nicht alle Schreiben in die Kategorie „Fake“, denn üblicherweise erhalten Sie in den ersten Wochen nach Gründung tatsächlich ein paar Rechnungen von Behörden und damit verbundenen Dienstleistern, die Sie bezahlen müssen.


Der hier beschriebene Vorgang wiederholt sich, wenn Sie Marken oder Patente eintragen. Die Betrüger nutzen die Unsicherheit unerfahrener Unternehmer im Kontakt mit Behörden gezielt aus. Die IHKs bezeichnen diese ärgerliche Abzocke als „Formularfalle“.

- **Tipp: Rechnungsprüfung durch Steuerberater.** Scannen Sie fragwürdige Rechnungen ein und senden Sie den Scan per E-Mail an Ihren Steuerberater mit der Bitte um eine Stellungnahme. Ihr Steuerberater verfügt über die Erfahrung, aus all den Werbe-Schreiben die wenigen relevanten Behördenrechnungen zu identifizieren. Überweisen Sie den Rechnungsbetrag grundsätzlich erst nach explizierter Freigabe durch Ihren Berater.


10.6 Ruhe bewahren

Sprenger greift in seinen Büchern regelmäßig die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Menschen auf und gibt Führungskräften Empfehlungen, wie sie damit am besten umgehen sollten. Sprenger bringt die tragische Realität mit einem großartigen Satz auf den Punkt: „Das einzige Wesen, das Veränderungen liebt, ist ein nasses Baby“ [2]. Es stimmt: Die meisten Menschen tun sich schwer mit Veränderungen. Eine bewährte Management-Regel lautet daher nie zu viele Dinge auf einmal zu ändern. Führungskräfte tun gut daran sich an diese Regel zu halten.

Wenn Sie ein Unternehmen gründen, werden Sie in sehr kurzer Zeit eine Vielzahl von Veränderungen zu bewältigen haben. Es gibt leider keine Führungskraft über Ihnen, die versucht Sie bei Laune zu halten und Sie daher von Schwierigkeiten und potenziellen Zumutungen abschirmt. Wie in diesem Kapitel ausgeführt, müssen Sie, um auch nur den Hauch einer Chance zu haben, Ihren Arbeitsstil ändern und die Schlagzahl drastisch erhöhen. Sie müssen gleichzeitig in Ihre neue Rolle als Unternehmer finden und die daraus resultierenden, teils schmerzhaften Auswirkungen auf Ihr Privatleben verkraften. Parallel



Gewerbe- Handelsregisterveröffentlichungen



Deutsche Post
0 60
C5EB
0846

Demant Industriesoftware GmbH

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Veröffentlichung firmenrelevanter Daten Ihres Unternehmens wurden u.a. im Bundesanzeiger bekannt gemacht. Um eine adäquate Firmendatenatzveröffentlichung zu gewährleisten, ist eine Aufnahme [www.](#) unabhängigbar. Die Veröffentlichung beginnt mit der Gutschrift des Rechnungsbetrags auf angezeigtes Konto.
Sollte innerhalb 7 Tagen keine Zahlung erfolgen werden Ihre Daten gelöscht

Dieses Schreiben wurde maschinell erstellt und ist ohne Unterschrift gültig

Rechnung, Hinterlegung		
vom: Aktenzeichen: HRB		
Kostenposition	EUR	ct
Gebühr Registrierung	520	10
Mehrwertsteuer	98	82
Endbetrag	619	92

Registrierungstext:
HRB -Demant Industriesoftware GmbH, Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Gesellschaftsvertrag vom Geschäftsanschrift: Gegenstand: Zielgerichtete Entwicklung von Computersoftware, insbesondere für industrielle Anwendungen wie für automatisierte Fertigungsprozesse. Im Entwicklungsbereich der Gesellschaft werden Standardprodukte sowie angebotsbezogene Softwareprojekte entwickelt und vertrieben sowie Beratungs- und Schulungsdienstleistungen im Umfeld der Software-Entwicklung und Automatisierungstechnik erbracht. Stammkapital: Allgemeine Vertretungsregelung: Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, vertritt er allein. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, vertreten zwei gemeinsam oder ein Geschäftsführer mit einem Prokuristen. Geschäftsführer: Demant, Christian, einzelvertretungsberechtigt mit der Befugnis, im Namen der Gesellschaft mit sich im eigenen Namen oder als Vertreter eines Dritten Rechtsgeschäfte abzuschließen.

SEPA-Überweisung/Zahlschein

Name und Sitz des überweisenden Kreditinstituts BIC

Angaben zum Zahlungsempfänger: Name, Vorname/Firma (max. 27 Stellen, bei maschineller Beschriftung max. 35 Stellen)

IBAN DE

BIC des Kreditinstituts/Zahlungsdienstleisters (8 oder 11 Stellen)

Betrag: Euro, Cent 619,92

Kunden-Referenznummer - Verwendungszweck, ggf. Name und Anschrift des Zahlers

noch Verwendungszweck (insgesamt max. 2 Zeilen à 27 Stellen, bei maschineller Beschriftung max. 2 Zeilen à 30 Stellen)

Angaben zum Kontoinhaber/Zahler: Name, Vorname/Firma, Ort (max. 27 Stellen, keine Straßen- oder Postleitzahlen)

IBAN D E 08

Datum Unterschrift(en)

Beleg für Kontoinhaber/Zahler-Quittung

BIC des Kreditinstituts des Kontoinhabers

Zahlungsempfänger

IBAN des Zahlungsempfängers

BIC des Kreditinstituts des Zahlungsempfängers

Betrag: Euro, Cent 619,92

Kunden-Referenznummer
- noch Verwendungszweck (nur für Zahlungsempfänger)

Kontoinhaber/Zahler: Name, Vorname

IBAN des Kontoinhabers

Abb. 10.3 Vorsicht Falle: Kommerzielles Dienstleistungs-Angebot in behördlicher Aufmachung

zu Ihrer angestammten fachlichen Arbeit müssen Sie sich mit administrativen und rechtlichen Fragestellungen auseinandersetzen, was auch wiederum bedeutet Neuland zu betreten. Dabei gilt es nicht in eine der zahlreichen Fallen zu treten, die windige Geschäftsmacher in Kenntnis Ihrer Unerfahrenheit gezielt ausgelegt haben.

Dass all diese Veränderungen insbesondere für Erstgründer eine massive Belastung darstellen, ist vollkommen klar. Aus meiner eigenen unternehmerischen Erfahrung und aus der Erfahrung in der Begleitung diverser Startups kann ich Sie beruhigen: Das geht allen so. Wenn es einfach wäre, würden sich auch viel mehr selbstständig machen. Sie müssen Ihre Anfangsschwierigkeiten als völlig normalen Kollateralschaden betrachten und dürfen in den ersten Monaten auf gar keinen Fall in Panik verfallen. Jeder Veränderungsprozess ist irgendeines Tages abgeschlossen und durchstanden. Geduld gehört daher zu jeder Unternehmensgründung mit dazu. Ich habe mittlerweile drei Unternehmensgründungen hinter mir und kann rückblickend bestätigen: Es hat immer länger gedauert, als in der Anfangseuphorie ursprünglich gedacht und so manches hat auch nicht so funktioniert wie anfangs erwartet. Aber ein Unternehmer darf auch die Flinte nicht zu früh ins Korn werfen.

Der 2018 verstorbene US-Schauspieler R. Lee Ermey, der im legendären Film „Full Metal Jacket“ den Drill-Sergeant spielte, gab in einem Interview zu Protokoll, was für ihn die beiden wirksamsten Lehrmittel seien: „Nummer eins: Schmerz. Nummer zwei: Angst“. Ihr Einstieg in eine Unternehmerkarriere wird immer wieder schmerzhaft verlaufen, zudem wird auch ein gewisses Level an Angst ein regelmäßiger Wegbegleiter sein. Angst, bevorstehenden Aufgaben fachlich und/oder mental nicht gewachsen zu sein, Angst unter der Last der vielen Aufgaben irgendwann zusammen zu brechen und Angst vor dem Scheitern Ihres Vorhabens und dem Zerplatzen der damit verbundenen Träume.

Dafür, dass Sie sich all dieser Herausforderungen stellen, werden Sie mit einer großartigen Lernerfahrung belohnt. Ein Jahr Startup-Erfahrung, bestehend aus einer viermonatigen Vorgründungsphase und weiteren acht Monaten unternehmerischer Tätigkeit, wird Ihnen mehr vermitteln, als der Durchschnitts-Arbeitnehmer im Angestelltenverhältnis in 15 Jahren lernt.

Die schwierige Phase der ersten 100 Tage ist in Bezug auf den gesamten Lebenszyklus Ihres Unternehmens in etwa wie dieses Buchkapitel in Bezug auf die weiteren Ausführungen auf den noch folgenden Seiten zu sehen: Sie haben eine gewisse Wegstrecke bereits hinter sich gebracht, aber 2/3 liegen noch vor Ihnen, darunter viele spannende Sachen. Es gilt Ruhe zu bewahren und am Ball zu bleiben.

Literatur

1. Acuff J (2015) Do over – rescue Monday, reinvent your work, and never get stuck. Portfolio, New York, S 239
2. Sprenger R (2018) Radikal digital. DVA, München, S 107

„Verlierer haben Ziele. Gewinner haben Systeme.“

*Scott Adams, US-amerikanischer Comiczeichner und Buchautor,
Schöpfer von „Dilbert“*

In einem Ratgeber für technologieorientierte Startups kommt ein Kapitel über die Organisation des Büro-Alltags möglicherweise überraschend für Sie, schließlich stellt die Lösung schwieriger technischer Probleme an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz für gewöhnlich die größte Herausforderung in Ihrer täglichen Arbeit dar. Das bisschen zusätzlicher „Büro-kram“ zukünftig kann doch kaum der Rede wert sein. Leider ist diese Einschätzung falsch.

Immer weniger produktive Zeit

Mit zunehmender Dauer Ihrer Selbstständigkeit werden Sie feststellen, dass der prozentuale Anteil der Arbeitszeit, die Sie mit der Weiterentwicklung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung verbringen können, kontinuierlich im Verhältnis zu Ihrer Tages-Gesamtarbeitszeit zurückgeht. Vor allem als Erstgründer werden Sie überrascht sein, was alles auf Sie zukommt. Unter Buchhaltung, Lizenz-Management, Marketing, Rechnungswesen und Warenwirtschaft können sich die meisten Absolventen eines technischen Studienganges nicht allzu viel vorstellen. Diese Themen erscheinen irgendwie abstrakt und stecken hinter einer Art Nebelwand verborgen. Ihre Gedanken sind üblicherweise auf die Fertigstellung des nächsten Releases Ihres Produktes fokussiert und mögliche Störfaktoren bei der Entwicklung werden bewusst ausgeblendet. Die meisten Gründer haben die vage Hoffnung, dass vielleicht zehn Prozent an einem Arbeitstag für solche „Nebensächlichkeiten“ draufgehen könnten. Doch es wird schnell mehr werden. Sie werden definitiv überrascht sein,

wie viel Zeit mit Aktivitäten verloren geht, die kein Einkommen erzeugen. Daher gilt es diese Zeiten zu reduzieren.

Mit meinen nachfolgenden Ausführungen möchte ich Sie auf diese Problematik ein wenig einstimmen. Ich fokussiere mich auf einige wenige, aber aus meiner Erfahrung heraus wichtige Aufgabenstellungen.

Schon wenige Tage nach der Gründung Ihres Unternehmens nimmt der Schrecken seinen Anfang. Notar und Anwalt und/oder Wirtschaftsprüfer wollen für die Gründungsformalitäten bezahlt werden, diverse Handwerker-Rechnungen in Zusammenhang mit der Einrichtung Ihres Büros liegen im Briefkasten, die Hausbank fordert einen beglaubigten aktuellen Handelsregister-Auszug und am Monatsende muss mit dem Steuerberater abgeklärt werden, wie Sie und Ihre Geschäftspartner an Ihr erstes Gehalt kommen. Nebenbei müssen die Beiträge zur Krankenversicherung korrekt bezahlt werden und eine Umsatzsteuer-Voranmeldung ist beim Finanzamt abzugeben. Die Eintreiber des sogenannten Rundfunkbeitrags (heute „Beitragsservice ARD ZDF Deutschlandradio“, früher „GEZ“) müssen informiert und bezahlt werden, auch wenn Fernsehschauen und Radiohören abseits der K.-o.-Phase der Fußball-WM nicht unbedingt zu Ihren Hauptaktivitäten an Ihrem Arbeitsplatz zählen. Des Weiteren muss sich in Deutschland jedes Unternehmen bei der Berufsgenossenschaft (abgekürzt BG) anmelden. Hierzu ist es erforderlich mit dem Steuerberater zusammen einen Fragebogen auszufüllen. Berufsgenossenschaft? Wer ist das? Wozu braucht man die? Trösten Sie sich, ich hatte von der BG vor meiner ersten Unternehmensgründung auch noch nie etwas gehört. Das Wort „Genossenschaft“ war mir nur im Zusammenhang mit den örtlichen Winzern in meiner Region ein Begriff. Aber diese Ihnen bis dahin völlig unbekannte Organisation können Sie leider nicht ignorieren. Die Berufsgenossenschaften sind „Träger der gesetzlichen Unfallversicherung“ und gehören damit zu den sogenannten Sozialversicherungsträgern. Für Unternehmen besteht eine Pflichtmitgliedschaft verbunden mit einem Beitragszwang. Die dazu erforderlichen Formalitäten müssen nach Gründung Ihres Unternehmens mit Ihrer Beteiligung korrekt auf den Weg gebracht werden. Knapp 19.000 (in Worten neunzehntausend) Angestellte bei den gewerblichen Berufsgenossenschaften freuen sich schon auf das zusätzliche Geld von Ihrem Unternehmen.

Wenn Sie nach der Gründung planen möglichst schnell Ihre Personal-Ressourcen zu vergrößern, bittet die von Ihnen beauftragte Werbeagentur berechtigterweise um Detailangaben und Textinhalt für eine Online-Stellenanzeige. Leider stehen die Bewerber (noch) nicht bei Ihnen vor der Bürotür Schlange. Sie müssen aktiv werden für die Akquise (s. Abschn. 12.2) und in einem der bekannten Job-Portale annoncieren. Ihr Ansprechpartner auf Seiten der Werbeagentur braucht Vorgaben, wie Sie Ihr Unternehmen in Ihrem Stellenangebot darstellen wollen, welche Art Stelle zu besetzen ist, welche Keywords dazu als Meta-Information hinterlegt werden sollen und über welche fachlichen Eigenschaften der Kandidat denn verfügen möge? Soll die Anzeige vier oder acht Wochen online stehen? Unter welchen Rubriken und Berufsgruppen?

Das sind die typischen Aufgaben und Entscheidungen, die ganz plötzlich auf Sie als Unternehmer und Personal-Verantwortlichen zukommen. Mit Ihrer anfangs völlig norma-

len Unerfahrenheit steigt auch der Zeitbedarf so etwas erstmals auf die Beine zu stellen. Jetzt könnten Sie einwenden: „Was soll der Perfektionismus? Versuchen wir das zügig zu 80 Prozent einigermaßen zu erledigen, dann wird das schon passen.“

Greifen wir dazu das Thema Stellenanzeige beispielhaft nochmals auf. Auf den 80 Prozent Vorschlag muss ich Ihnen aus meiner Erfahrung heraus leider Folgendes entgegen:

- Eine unklare Stellendefinition kann dazu führen, dass Sie kurz nach Veröffentlichung Ihrer Stellenanzeige Hunderte von Bewerber-Zuschriften in Ihrem E-Mail-Eingangskorb haben, die Sie aus Zeitmangel nicht ernsthaft bearbeiten können.
- Eine unklare Stellendefinition und/oder eine unattraktive Darstellung Ihres Unternehmens führen möglicherweise dazu, dass passende Bewerber abgeschreckt werden und Sie keine einzige Bewerbung bekommen.

In beiden Fällen ist das Investment für die Stellenanzeige schlicht und einfach zum Fenster herausgeworfenes Geld. Wenn Sie beim Formulieren einer Stellenanzeige nicht absolut sauber arbeiten, hat das u. U. noch eine weitaus unangenehmere Auswirkung:

Seit 2006 existiert das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (kurz AGG), das auch unter dem Begriff „Antidiskriminierungsgesetz“ bekannt ist. Für Arbeitgeber ist das AGG ein einziges Minenfeld, insbesondere im Zusammenhang mit Stellenausschreibungen und dem Bewerbungsgespräch.

Wenn Sie für ein „junges Ingenieur-Team“ einen „Softwareentwickler“ suchen, dann stehen Sie in Zeiten der Political Correctness bereits mit einem Fuß in der Arrestzelle Ihrer lokalen Polizeistation. Nur einen Mitarbeiter, nicht aber auch eine Mitarbeiterin zu suchen, ist die erste, mittlerweile recht gut bekannte Falle. „Softwareentwickler (m/w)“ wäre also die juristisch korrekte Formulierung. Doch halt, stopp: Dies war nur bis Ende 2018 die korrekte Formulierung. Seit einigen Monaten müssen Sie auch explizit Mitmenschen adressieren, die sich weder männlich noch weiblich fühlen. Diese Vorgabe verpflichtet Sie (Stand Herbst 2019) zu der Formulierung „Softwareentwickler (m/w/d)“, wobei die juristische Diskussion darüber noch nicht abgeschlossen scheint. Ganz vorsichtige Zeitgenossen raten sogar zur Formulierung „Softwareentwickelnde (m/w/d)“.

Hochgradig riskant ist auch die Wortkombination „junges Ingenieur-Team“ in Ihrer Außendarstellung. Für einen Neuling in der Personalarbeit ist es auch auf den zweiten Blick nur schwer nachvollziehbar, warum das „junge Team“ für einen älteren potenziellen Bewerber möglicherweise eine Diskriminierung darstellen soll. Ist es aber wohl. Selbst wenn Ihr Entwicklerteam ein Durchschnittsalter von 25 Jahren aufweist, dann dürfen Sie sich in einer Stellenanzeige unter keinen Umständen entsprechend jung darstellen. „Jung“ ist aus Sicht der Gerichte häufig ein Wort zu viel. Achtung: Dieser winzige „Fehler“ kann Sie bis zu drei Monatsgehälter Entschädigung kosten! Bezugsgröße ist dafür das ortsübliche Gehalt der von Ihnen ausgeschriebenen Stelle. Im Falle eines Rechtsstreits entsteht Ihnen zusammen mit den Kosten für Ihren Rechtsanwalt und Ihrer „verlorenen“ Arbeitszeit möglicherweise ein fünfstelliger Euro-Betrag als Schaden. Es ist übrigens einschlägig

bekannt, dass es Mitbürger in diesem Land gibt, die von diesen Entschädigungszahlungen seit Jahren ihren Lebensunterhalt bestreiten und von einer Klage zur nächsten tingeln.

Präzision auch abseits der Fachdomäne

Worauf möchte ich damit hinaus? Sie müssen von Beginn an auch in Gebieten, die Ihnen eigentlich neu und fremd sind, sehr präzise und konzentriert arbeiten. Dazu müssen Sie sich mit diesen neuen Aufgabenfeldern ausführlich und intensiv beschäftigen. Das kostet Zeit, sehr viel Zeit. Sie müssen in Ihrem Gründerteam damit rechnen, dass Sie sich schon wenige Monate nach Ihrer Gründung abseits Ihrer Fachdomäne mit einer Vielzahl von neuen Aufgaben auseinandersetzen müssen. Darunter sind Aufgaben mit strategischer Relevanz wie beispielsweise Marketing, aber auch rein administrative Dinge. Besonders Marketing – unter dem Begriff fasse ich hier Unternehmens-, Produkt- und Personal-Marketing zusammen – ist sehr zeitaufwändig. Marketing erfordert häufig ein gedankliches „Eintauchen“ in die Thematik, ähnlich wie beim Programmieren komplexer Anwendungs-Module. Um produktiv zu sein, müssen Sie sich also längere Zeitabschnitte am Stück mit entsprechenden Aufgaben beschäftigen. Werbeagenturen sind im Hightech-Bereich leider selten eine Hilfe (s. auch Abschn. 19.3.3). Marketing ist über weite Strecken „Chefsache“ und wird auch nach Jahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit immer wieder Ihre persönliche Aufmerksamkeit und Ihren Einsatz fordern.

Damit Sie auch für diese neuen, wichtigen Aufgaben angemessen Zeit haben, müssen Sie zumindest die teils eher profanen administrativen Aufgaben absolut top durchorganisieren. Vor allem die Routineaufgaben, die regelmäßig von Ihnen auszuführen sind, müssen Sie wie den Teil eines Produktionsprozesses begreifen und entsprechend in Bezug auf die (Arbeitszeit-) Kosten dafür permanent weiter optimieren. Dabei geht es nicht um Sekunden, aber ein mögliches Einsparpotenzial im Bereich von einer Minute an aufwärts muss unbedingt genutzt werden. Fünf Minuten eingespart bei einem administrativen Vorgang, den Sie monatlich wiederholen müssen, bringt Ihnen auf das ganze Jahr betrachtet eine Stunde mehr Zeit für die Produktentwicklung. Ziel ist es von den kleinen Problemen wegzukommen, um mehr Zeit für die großen zu haben.

Wenn Ihr Unternehmen wächst, dann müssen Sie permanent an vielen Stellschrauben dieser „Zeitdiebe“ gleichzeitig drehen. Das entspricht in gewissem Sinne dem von mir geschätzten „Clean Code“ Ansatz in der Softwareentwicklung, den ich an anderer Stelle im Buch berücksichtige: Kontinuierlich immer wieder kleine Verbesserungen und Optimierungen einfließen lassen, regelmäßig Bestehendes in Frage stellen und durchaus die zugrunde liegende Architektur, die Prozesse und die (Büro-) Organisation überdenken und immer wieder anpassen.

Irgendwann kommt dann der Zeitpunkt, an dem Sie für einige dieser Aufgaben eine neue oder sogar mehrere Stellen schaffen können. Aber dazu brauchen Sie eine gewisse kritische Unternehmensgröße. Bis sich ein Vollzeit Office-Manager wirtschaftlich rechnet, müssen Sie eine ordentliche zweistellige Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen. Die Vollzeitstelle für einen Tech-Support Mitarbeiter z. B. lohnt sich erst, wenn dieser Mitarbeiter

sicher mindestens fünf von acht Stunden Arbeitszeit am Tag mit Benutzeranfragen ausgelastet werden kann. Das mag sich nun von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich darstellen, aber Fakt ist, dass gerade im technologieorientierten Bereich viele kleinere und mittlere Unternehmen außerordentlich profitabel arbeiten, weil diese sich in Bezug auf diesen fragwürdigen Personal-Overhead zurückhalten und viele der in der Organisation anfallenden Aufgaben von der Geschäftsführung und den Entwicklern nebenbei erledigt werden.

Sowohl zur Büro-Organisation als auch zur Prozessoptimierung gibt es zahlreiche Literatur. Mit Ausnahme der weiter unten aufgeführten Beispiele möchte ich daher auf das Thema nicht weiter eingehen. Ich möchte Ihnen aber nahelegen sich auch mit diesem Themenbereich bei Gelegenheit zu beschäftigen.

- **Tipp: Werte schaffen über top Organisation.** Wenn es Ihnen längerfristig gelingt Ihren Betrieb sehr effizient durchzuorganisieren, dann schaffen Sie hiermit indirekt unternehmerische Werte. Betriebswirte betrachten gut durchdachte Strukturen und effiziente Prozesse als Teil des sogenannten Organisationskapitals, das einen immateriellen Vermögenswert darstellt. Sollten Sie eines Tages Ihr Unternehmen oder einen Teil davon an einen Investor veräußern, dann bekommen Sie die Arbeit, die Sie heute in Ihre Organisation investieren, wieder zurückvergütet, u. U. sogar durch einen signifikanten Preisaufschlag. Investoren schätzen gut durchorganisierte Betriebe.

Lassen Sie mich nachfolgend exemplarisch ein paar typische „Zeitdiebe“ in der täglichen Büroarbeit anführen, die meiner Meinung nach unbedingt gut organisiert gehören.

11.1 Datenablage

Grundsätzlich sollten Sie versuchen so viele Daten wie möglich irgendwo zentral zu lagern. Entweder betreiben Sie lokal einen Unternehmens-Server oder Sie mieten sich ein System oder entsprechende Dienste in der Cloud. Anschließend sollten Sie Benutzergruppen und Berechtigungen umfassend einrichten und absolut sicher verwalten, was je nach Server-Betriebssystem mehr oder weniger trivial ist. Mitglieder der Geschäftsleitung sollten andere Dateien und Verzeichnisse sehen dürfen als die Mitarbeiter oder der Student, der einmal die Woche bei Ihnen als geringfügig Beschäftigter auf 450 Euro Basis arbeitet und sich dazu mit dem privaten Notebook temporär an Ihrem Server anmeldet. Sowohl aus technischen Gründen wie z. B. der benötigten Zugriffs- und Ladezeit, als auch aus organisatorischen Gründen (besserer Datenschutz) werden Sie eine Vielzahl von Daten weiterhin lokal auf Ihrem jeweiligen Arbeitsplatzrechner speichern.

In Anlehnung an die Softwareentwicklung können Sie die Ablage der Daten auf dem persönlichen Arbeitsplatzrechner rein monolithisch betrachten und entsprechend alles

unter „Dokumente“ oder „Eigene Dateien“ verstauen oder wie auch immer der zentrale Dokumenten-Ordner Ihres aktuell verwendeten Betriebssystems für Ihr Benutzerkonto heißt. Besser ist es, wenn Sie eine sinnvolle Ablage-Architektur/-Struktur definieren und diese beim erstmaligen Installieren der Rechner einheitlich für alle im Gründerteam gleich eingerichtet wird. Idealerweise in weiten Teilen auch verbindlich für jeden Mitarbeiter-Rechner im Unternehmen. Fakt ist, dass Sie mit einer durchdachten Ordner-Struktur benötigte Dokumente auf Ihrem Rechner zukünftig deutlich schneller auffinden. Jetzt können Sie argumentieren, dass die eingebaute Dateisuche des Betriebssystems mittlerweile großartige Dienste leistet. Das trifft allerdings nur für eine Teilmenge der Dateiformate zu. Das Panorama-Bild von Ihrem Messestand im Vorjahr in Chicago mit dem Dateinamen PICT0815.jpeg finden Sie damit kaum. Außer vielleicht, wenn im optionalen EXIF-Header die GPS-Koordinaten im Moment der Bildaufnahme korrekt eingetragen wurden.

Wie eine sinnvolle Ordnerstruktur aussieht hängt stark von der Tätigkeit Ihres Unternehmens und Ihrem Geschäftszweck ab. Ein paar Grundüberlegungen möchte ich dazu anstellen:

Trennen Sie Privates von Geschäftlichem

Ich rate Ihnen grundsätzlich Berufliches von Privatem strikt zu trennen und folglich keine privaten Daten und Dateien an Ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen zu verwalten. Es wird sich aber aller Voraussicht nicht vermeiden lassen, dass Sie als Unternehmer, wenn Sie 60 Stunden und mehr in der Woche im Büro sitzen, die eine oder andere private Angelegenheit über Ihren Unternehmens-Rechner abwickeln (müssen). Ich hatte eine Zeit lang eine private Bankverbindung bei der Hausbank unseres Unternehmens. Nach einiger Zeit lief die Korrespondenz seitens des Firmenkunden-Betreuers vermutlich unbeabsichtigt abwechselnd über meine private und meine geschäftliche E-Mail-Adresse. Angehängte Dateien mit rein privater Relevanz landeten dann auch unbeabsichtigt im Download-Ordner meines Firmen-PCs.

Erstellen Sie auf höchster Ebene einen Ordner „Privat“ und gewöhnen Sie sich an alle privaten Dinge sofort in diesen Ordner zu verschieben. Sie erleichtern sich damit auch die notwendige Bereinigung Ihres Rechners, wenn Sie das Gerät innerhalb des Unternehmens zu einem späteren Zeitpunkt weitergeben und in eine andere Nutzungsart überführen.

Erstellen Sie eigene Ordner für Daten abseits der Softwareentwicklung

Überlegen Sie sich als Abbild Ihrer Organisation eine sinnvolle Ordner-Struktur und setzen Sie diese auf allen Rechnern im Unternehmen konsequent um. Eine mögliche Struktur könnte auf der obersten Ebene die folgenden Ordnernamen beinhalten:

- \ Kunden
- \ Lieferanten
- \ Marketing
- \ Technologie-Monitoring

Vergeben Sie aussagekräftige Dateinamen

Der Dateiname NH.docx lässt nur grob errahnen, dass sich dahinter der erste Textentwurf für den Kundennewsletter im kommenden Herbst verbirgt. Besser wäre natürlich Newsletter_Herbst_2020_Entwurf_V1_0.docx. Gewöhnen Sie sich unbedingt an, aussagekräftige Dateinamen zu vergeben. Sinnvoll ist auch eine Art Versionierung, so wie hier dargestellt. Ändern Sie beim erneuten Editieren des Newsletter-Dokuments den Dateinamen gleich zu Beginn auf _V1_1. Sollten Sie für gewisse Prozesse wie Angebote, Bestellungen, Rechnungen, Service-Tickets oder die Softwarelizenzierung schon über eindeutige Identifikations-Nummern verfügen, dann prüfen Sie, ob Sie diese innerhalb von Dateinamen nicht sinnvoll wiederverwenden können. Gute Erfahrungen habe ich auch damit gemacht, das Datum der letzten Änderung mit in den Dateinamen aufzunehmen.

Beispiele für gut lesbare Dateinamen

Details_Prozesse_Fa_Molesworth_2020-09-24.docx
CommInterfaceDesc_V2_0_2020-12-06.pdf
CommInterfaceDesc_V2_1_2020-12-24.pdf
CompanyLogo_V3_2_2020-02-29.png
FeatureRequest_Id4711_2020-05-12.rtf
Newsletter_Herbst_2020_Entwurf_V1_0.docx
Newsletter_Herbst_2020_Entwurf_V1_1.docx
Newsletter_Herbst_2020_Final.docx

Die hier bewusst gewählte Verwendung der „vollständigen Datums-Darstellung“ im „erweiterten Format“ nach der Norm ISO 8601:2004 (YYYY-MM-DD) schafft auch in der internationalen Korrespondenz Klarheit. Diese Datums-Darstellung erleichtert zusätzlich die Sortierung gleichlautender Dateinamen, die sich lediglich im Datum unterscheiden, innerhalb der meisten File-Manager Tools.

Beispiele für Dateinamen aus der Kategorie „verbesserungsfähig“

NH_fertig.pdf
NH_final.pdf
NH_finalfinal.pdf
NH_finalfinal_2.pdf

11.2 E-Mail-Ablage und -Kommunikation

Für die Ablage der E-Mails gelten dieselben Empfehlungen wie für die allgemeine Datenablage im vorangegangenen Absatz: Definieren Sie für die Ablage Ihrer Mails innerhalb Ihrer E-Mail-Software eine sinnvolle Ordnerstruktur und sorgen Sie für eine einheitliche Anwendung dieser Regeln innerhalb Ihres Unternehmens. Nachdem ein Großteil der

Korrespondenz heute via E-Mail abläuft, müssen Sie gewährleisten, dass Sie benötigte Informationen schnell wieder auffinden. Besonders wichtig wird dies im Falle der Abwesenheit einer Ihrer Geschäftspartner oder eines Mitarbeiters. Sollte sich ein Kunde in dieser Zeit über das Ausbleiben einer zugesagten E-Mail beschweren (Angebot, Datenblatt, Programmier-Schnittstellen-Beschreibung, Zollerklärung o. ä.), dann müssen Sie die Möglichkeit haben diesen Vorgang möglichst reibungslos am Arbeitsplatzrechner des Mitarbeiters lückenlos nachvollziehen zu können. Ohne eine gute Sortierung der Daten kann die Urlaubsabwesenheit eines Mitarbeiters schnell zum Ärgernis werden, möglicherweise sogar negative Auswirkungen auf eine Kundenbeziehung haben.

Versuchen Sie den Umfang Ihrer E-Mail-Datenbank/-ablage möglichst schlank zu halten. Dies reduziert die Ladezeit Ihrer E-Mail-Anwendung und beschleunigt die Interaktion mit dieser meist häufig benutzten Software. Überlegen Sie sich dazu einen für Ihren spezifischen Geschäftsbetrieb angemessenen Zeitraum, nach dessen Ablauf Sie „ältere“ E-Mail-Daten inklusive der damit verbundenen Anhänge in ein Backup überführen und Sie damit Ihren eigentlichen E-Mail-Datenbestand entrümpeln. Bitte beachten Sie dabei, dass der Gesetzgeber Sie verpflichtet, sämtliche Geschäftskorrespondenz zehn Jahre zu archivieren und auf Anforderung vorlegen zu können.

Sollten Sie über Ihr geschäftliches E-Mail-Konto private Korrespondenz abwickeln (müssen), dann archivieren Sie diese komplett separiert von der geschäftlichen Korrespondenz. Nutzen Sie, falls vorhanden, den Passwortschutz Ihrer E-Mail-Software und verriegeln Sie den Zugriff auf Ihre privaten Daten. Mitarbeitern würde ich die private E-Mail-Nutzung aus diversen Gründen untersagen. Mehr dazu weiter unten.

Im Zusammenhang mit der E-Mail-Korrespondenz: Sorgen Sie unbedingt dafür, dass Sie keine unerwünschten Werbesendungen erhalten. Ein guter Internet-Provider hat das Thema „SPAM“ weitgehend im Griff und filtert sicher. Bestellen Sie nutzlose E-Mail-Newsletter von Ihren Zulieferern und Dienstleistern konsequent ab. Erfahrungsgemäß funktioniert das bei Anbietern im deutschsprachigen Raum sehr zuverlässig und man wird anschließend auch nicht mehr belästigt. SPAM-E-Mails manuell löschen zu müssen, ist einer der unnötigsten Zeitdiebe.

Private E-Mail- und Internet-Nutzung der Mitarbeiter

Zur Organisation eines möglichst reibungslosen und produktiven Ablaufs im Büro gehört meiner Meinung nach klar dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter sich primär um das kümmern, wofür Sie von Ihnen bezahlt werden. Ein Unternehmen verfolgt eindeutig kommerzielle Ziele und ist keine Spaßveranstaltung. Der größte Feind der produktiven Arbeit ist die Ablenkung. Vor diesem Hintergrund ist die private E-Mail- und Internet-Nutzung von Mitarbeitern am Arbeitsplatz im Unternehmen äußerst kritisch zu betrachten. Ich empfehle Ihnen daher Ihren Mitarbeitern die private E-Mail- und Internet-Nutzung zu verbieten.

Dafür habe ich mehrere Gründe:

- Als Inhaber bzw. Geschäftsführer sind Sie u. a. dafür verantwortlich, dass Ihr Unternehmen produktiv und kommerziell erfolgreich läuft. Zu einer funktionierenden

(Büro-) Organisation gehört heutzutage auch eine reibungslos arbeitende IT-Infrastruktur. Es ist eine Ihrer Aufgaben in Zusammenarbeit mit internen und/oder externen Spezialisten dafür zu sorgen, dass die Kommunikations-Werkzeuge möglichst permanent und ohne jegliche temporäre Leistungseinbußen zur Nutzung durch die Mitarbeiter des Unternehmens zur Verfügung stehen. Das Risiko für das Unternehmen ist viel zu hoch, dass durch privat motivierte Internet-Aktivitäten eines Mitarbeiters Schadsoftware ins Unternehmen eingeschleust wird und es dadurch zu einer beträchtlichen Beeinträchtigung der betrieblichen Abläufe kommt. In einem Worst-Case-Szenario sind Sie gezwungen, E-Mail- und Unternehmens-Server komplett neu aufzusetzen und Backups einzuspielen. Dadurch sind Sie als Unternehmen schnell 24 Stunden oder sogar länger „offline“ und verlieren möglicherweise zusätzlich bisher ungesicherte Daten. Dabei kann Ihnen in kurzer Zeit ein beträchtlicher finanzieller Schaden entstehen. Zusätzlich resultiert daraus oftmals ein Imageverlust bei den Kunden, die Ihre sonst üblichen kurzen Reaktionszeiten zu schätzen wissen und sich nun wundern, warum sich drei Tage niemand aus Ihrem Unternehmen meldet. Sie mögen vielleicht einwenden, dass sich der Mitarbeiter auch durch eine rein dienstliche Nutzung des Internets entsprechende Schadsoftware einfangen kann. Dem würde ich allerdings entgegen, dass die Wahrscheinlichkeit diesbezüglich bei ausschließlicher Anwahl professioneller Unternehmens-Websites der in Ihrem Geschäftsumfeld tätigen Anbieter und Dienstleister deutlich geringer ist, als wenn der Mitarbeiter sich auf Dating-Portalen in St. Petersburg oder Online Casinos mit Sitz in Hongkong oder Gibraltar herumtreibt.

- Sollte einer Ihrer Mitarbeiter von seinem Arbeitsplatzrechner aus illegalen Geschäften oder einer verbotenen politischen Betätigung nachgehen, so können die Strafverfolgungsbehörden die Quelle dieser Aktivitäten über die verwendete IP-Adresse zurückverfolgen. Als Eigentümer der dazu verwendeten Gerätschaften sind Sie als Unternehmer mit in der Verantwortung bzw. Haftung. Warum sollen Sie dieses Risiko eingehen? Schließlich haben Sie als Inhaber schon genug unternehmerische Risiken zu bewältigen.
- In den USA werden über 60 Prozent aller Online-Einkäufe zwischen 9:00 und 17:00 Uhr getätigt. Werktags halten sich allerdings kaum 60 Prozent der Erwachsenen tagsüber in ihren eigenen vier Wänden auf. Wer kennt nicht irgendwo im Bekanntenkreis Leute, die sogar damit prahlen, wie viele Stunden sie täglich von ihrem Arbeitsplatz aus privat im Internet verbringen. In einem Artikel auf „Spiegel online“ wurde darauf verwiesen, dass Angestellte „zwei, drei Stunden täglich [...] mit Privatkram“ verbringen [1]. Ich finde ein solches Verhalten wenig bewundernswert, eher erbärmlich und hochgradig bedauernswert. Aber man muss zur Kenntnis nehmen, dass insbesondere in manchen Großunternehmen wohl eine beträchtliche Anzahl an Mitarbeitern, sei es aus Unterforderung oder aus Frust oder beidem zugleich, einen Großteil der täglichen Arbeitszeit surfend im Internet verbringt. Jetzt scheint die Häufigkeit der privaten Internetnutzung am Arbeitsplatz recht gut mit der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen zu korrelieren. Was umgekehrt bedeutet, dass Sie als Startup vermutlich bei Ihren ersten Mitarbeitern eher nicht mit solchen Problemen zu rechnen haben. Aber die Versuchung für die

Angestellten ist einfach groß und nur wenige Mausklicks entfernt. Freitagnachmittag, der Chef ist auf Dienstreise: Schnell noch ein paar Urlaubsziele in Andalusien für den Pfingsturlaub online evaluieren und anschließend auf dem hochwertigen Farblaserdrucker ausdrucken, damit später zuhause ein versöhnlicher Start ins Wochenende garantiert ist.

Auch wenn wahrscheinlich der Großteil der Mitarbeiter mit einer Freigabe der privaten Nutzung des Internets am Arbeitsplatz zurückhaltend und verantwortungsvoll umzugehen weiß, sind aus meiner Sicht die Risiken für Sie als Unternehmer einfach zu groß. Es sind häufig individuelle Fehler Einzelner, die dann das ganze Team mit in den Abgrund reißen. Im Zuge einer Risiko-Minimierung sollten Sie restriktiv sein. Insbesondere in der Gründungsphase Ihres Unternehmens haben Sie genug andere Probleme.

Das Verbot der privaten Internet-Nutzung sprechen Sie am besten in Form einer vertraglichen Vereinbarung mit dem Mitarbeiter aus („Ergänzung zum Arbeitsvertrag“). Das unterstreicht Ihre Ernsthaftigkeit diesbezüglich und schafft für alle Beteiligten Klarheit. Zentrale Aussage dieser vertraglichen Vereinbarung ist der Satz: „Die Firma gestattet die Nutzung von E-Mail- und Internetdiensten ausschließlich für geschäftliche Zwecke.“ Stellen Sie schriftlich unmissverständlich klar, dass Sie im Falle der Zuwiderhandlung arbeitsrechtliche und gegebenenfalls auch strafrechtliche Maßnahmen in Erwägung ziehen werden. Legen Sie im Rahmen dieser Vereinbarung auch gleich weitere Regeln zur Internet- und E-Mail-Nutzung fest. Nützlich ist z. B. eine Aussage, dass der Mitarbeiter im Falle einer Abwesenheit (Urlaub, Krankheit) damit zu rechnen hat, „dass die E-Mails vom Vertreter gelesen werden können.“ Sollte also doch jemand private Post auf seinem Rechner entgegen der betrieblichen Regelung archivieren, dann kann dieser Mitarbeiter Ihnen keine Klage wegen Verletzung von Persönlichkeitsrechten androhen, wenn der Kollege und Urlaubsvertreter nach dienstlich motivierter Einsichtnahme in die E-Mail-Ablage z. B. aufschlussreiche bildliche Hinweise auf das geheimes Parallelleben des Abwesenden bekommen hat.

Musterverträge zu diesem Thema finden Sie im Internet oder erkundigen Sie sich bei Ihrem Branchenverband, der IHK oder Ihrem Rechtsanwalt. Legen Sie diese Regelungen dem Mitarbeiter am ersten Arbeitstag zur Unterschrift vor und informieren Sie ihn bezüglich Ihrer Motivation für dieses Abkommen. Anschließend nehmen Sie das Dokument in die Personalakte. Idealerweise kommunizieren Sie das Verbot privater Internet-Nutzung bereits im Vorstellungsgespräch.

Private E-Mail- und Internet-Nutzung seitens der Geschäftsleitung

Als Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens steht es Ihnen natürlich völlig frei, ob, und wenn ja in welchem Umfang Sie persönlich das Internet während Ihrer Arbeitszeit privat nutzen. Wenn Sie es privat nutzen, dann sollten Sie es auf jeden Fall äußerst verantwortungsvoll tun. Schließlich ist es primär Ihr Geld und das Ihrer Geschäftspartner und Kapitalgeber, das Sie aufwenden müssen, um einen zwar unwahrscheinlichen, aber dennoch denkbaren durch Schadsoftware eingetretenen Stillstand Ihrer IT wieder zu reparieren. Fast noch wichtiger ist mir in diesem Zusammenhang aber, dass Sie Ihre Vorbildfunktion als Inhaber und

Personal-Verantwortlicher verletzen. Was soll der Mitarbeiter denken, dem Sie per vertraglicher Regelung (s. o.) die private Nutzung des Internets verboten haben und dieser dann beim Betreten Ihres Büros die Homepage eines bekannten Hotelbuchungsportals auf Ihrem Monitor erblicken muss? Ihr Mitarbeiter wird in diesem Moment nicht unbedingt daran denken, dass Sie üblicherweise vier Stunden länger im Büro sitzen als der Durchschnitt der Angestellten und daher vor lauter Müdigkeit abends nach Ihrer Heimkehr kaum noch die richtigen Weblinks im Browser treffen.

E-Mail Etikette

Mit E-Mail Korrespondenz lässt sich sehr viel produktive Zeit verlieren. Überlegen Sie daher immer, bevor Sie eine neue E-Mail verfassen, ob sich durch einen Anruf oder ein spontanes innerbetriebliches Treffen der für die weitere Abstimmung einer Angelegenheit erforderliche Kommunikationsaufwand nicht reduzieren lässt.

Für die Arbeit mit dem Medium E-Mail möchte ich Ihnen nachfolgende Empfehlungen aussprechen:

- Gewöhnen Sie sich an, Ihre E-Mails konsequent nur zwei- bis dreimal am Tag abzurufen, denn permanent eintrudelnde Nachrichten lenken gewaltig ab. Die oftmals durch eingehende E-Mails ausgelöste „ungeplante Arbeit“ hindert Sie daran, die eigentlich „geplante Arbeit“ zu tun.
- Senden Sie auf E-Mails, die direkt an Sie adressiert waren, immer ein kurzes Feedback, auch wenn Ihr Kommunikationspartner keine (weitere) Antwort von Ihnen erwartet. Ein kurzes „Danke“ oder „Klar, mach ich!“ wirkt freundlich und signalisiert Ihrem Gegenüber, dass Sie seine Nachricht zur Kenntnis genommen bzw. durchdacht und verarbeitet haben.
- Schreiben Sie nie eine E-Mail, wenn Sie aktuell gerade sehr verärgert sind. Insbesondere in der schriftlichen Kommunikation müssen Sie als Führungskraft und Repräsentant eines Unternehmens in der Wahl Ihrer Worte immer sehr kontrolliert und sorgfältig sein. US-Anwälte raten Managern, unabhängig vom Adressaten nie mal „kurz“ und spontan etwas zu schreiben, das man lieber nicht auf der Titelseite der lokalen Tageszeitung am nächsten Tag sehen möchte. Es gibt belegte Fälle, da hat ein (falsches) Wort auf Twitter zum falschen Zeitpunkt einen Multi-Millionen-Dollar Deal kurzfristig platzen lassen. Auch bei E-Mails gilt: Im Zweifelsfall eine Nacht darüber schlafen, bevor Sie auf den Senden-Button drücken.

Exkurs: Bring Your Own Device (BYOD)

In den Anfangswochen nach Gründung ist es vollkommen üblich, dass Mitglieder des Gründerteams eigene Gerätschaften ins Büro mitbringen und dort dienstlich nutzen. Mittelfristig sollten Sie allerdings eine klare Trennung zwischen privat und dienstlich umsetzen, denn Ärger ist sonst vorprogrammiert. Spätestens wenn das erste Mal das private Notebook eines Teammitglieds versehentlich auf den Boden fällt und den Geist aufgibt, kann es unangenehme Diskussionen um eine angemessene Beseitigung des Schadens geben.

Smartphones und Notebooks von Mitarbeitern haben innerhalb geschäftlicher Prozesse grundsätzlich nichts zu suchen. Für die Admins sind private Geräte im Firmennetz in Bezug auf Sicherheitsprobleme und Datenschutz ein einziger Albtraum, zudem können Haftungsfragen im Zusammenhang mit missbräuchlicher Nutzung nicht klar abgegrenzt werden. Die meisten Unternehmen, die ich kenne, haben sich von BYOD nach kurzer, vielerorts ernüchternder Testphase ganz schnell wieder verabschiedet.

Stellen Sie Ihren Mitarbeitern die elektronischen Geräte, die deren Arbeitsproduktivität erhöhen, bereits am ersten Arbeitstag zur Verfügung. Definieren Sie klare und unmissverständliche Regeln für die Nutzung von PCs, Tablets und Smartphones usw. Sorgen Sie dafür, dass geschäftliche Daten nur auf Geräten landen, die im Besitz und unter Kontrolle Ihres Unternehmens sind.

11.3 Daten-Backup

Über Sinn und Notwendigkeit eines regelmäßigen Datenbackups gibt es aus meiner Sicht nichts zu diskutieren. Versuchen Sie das regelmäßige Backup Ihrer Unternehmensdaten unbedingt so weit wie möglich zu automatisieren, sowohl auf dem Server bzw. den Servern als auch auf den Arbeitsplatzrechnern. Hierfür erforderliche Investitionen in Hard- und Software sind gut angelegtes Geld. Je mehr manueller Aufwand für ein Backup erforderlich ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie oder Ihre Mitarbeiter das Backup in der Hektik des Tages doch einmal vergessen.

Falls Sie diese Aufgabe an Mitarbeiter delegieren, entlässt es Sie als Geschäftsführer nicht aus Ihrer Verantwortung regelmäßig zu kontrollieren und zu überwachen, ob diese wichtige Anordnung auch tatsächlich fehlerfrei und vollständig umgesetzt wurde.

Praxis: Manuelles Backup wird in Phasen hoher Arbeitsbelastung vergessen

Ich kann mich noch gut daran erinnern, als in einer kritischen Wachstumsphase unseres Unternehmens ein völlig überlasteter Mitarbeiter über Wochen das Backup der Daten schlicht und einfach vergessen hatte. Das Versagen lag damals aber auch auf Seiten der Geschäftsleitung, denn die Erledigung dieser für das Unternehmen wichtigen Aufgabe wurde nicht regelmäßig überwacht. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

Denken Sie daran regelmäßig Backups außerhalb des Büros zu lagern. Im Gegensatz zu einem Produktionsbetrieb mit einem Maschinenpark haben Sie als Software-Unternehmen recht gute Chancen z. B. einen Brandschaden ohne anschließende Insolvenz zu überstehen. Voraussetzung hierfür ist, dass Sie alle Daten an einem sicheren, entfernten Ort zusätzlich gelagert haben. Das bewusste Separieren der Daten von Ihrem Firmennetzwerk schützt diese Daten auch vor Cyber-Angriffen. Bei den heute verfügbaren Speicherkapazitäten reicht Ihnen für das Datenbackup wahrscheinlich bis auf Weiteres locker eine einzige externe USB-Festplatte.¹

¹ Investieren Sie am besten gleich in zwei oder drei Backup-Datenträger, von unterschiedlichen Herstellern. Backups kann man nie genug haben.

Ein idealer und sehr sicherer Lagerort für Ihr Datenbackup ist ein Schließfach bei Ihrer Hausbank. Die Miete für ein Schließfach wird selten über 100 Euro pro Jahr betragen, da Sie für ein paar Festplatten oder USB-Sticks nur ein sehr geringes Lagervolumen benötigen. Wenn Sie schon ein Schließfach anmieten, dann nutzen Sie dieses auch gleich, um Kopien von den wichtigsten Unterlagen, die Sie in Ihrem Unternehmen verwalten, einzulagern. Dazu gehören Kopien von wichtigen Verträgen und Urkunden. Das Befüllen eines Schließfachs bei der Bank ist leider mit einem gewissen zeitlichen Aufwand verbunden. Sie müssen dort irgendwie hinkommen, sich am Schalter ausweisen und anschließend geht eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit Ihnen gemeinsam in den Tresorraum, der sich meistens im Untergeschoss des Gebäudes befindet. Dort wird dann gemeinsam (Zwei-Schlüssel-Prinzip) Ihr Fach geöffnet und Sie können den Inhalt austauschen. Der reine Tausch der Datenträger dauert meistens keine zehn Sekunden, der organisatorische Overhead beträgt aber selten weniger als 15 bis 20 Minuten pro Einlagerungs-Vorgang, abhängig z. B. von der Parkplatz-Situation im Umfeld Ihres Kreditinstitutes.

Sollte Ihnen dieser Prozess zu umständlich sein, dann lagern Sie ein vollständiges Backup Ihrer Unternehmens-Daten an Ihrem privaten Wohnsitz und parallel dazu eines bei einem Cloud-Service. Stellen Sie im ersten Fall aber auf jeden Fall ein paar Überlegungen zum Thema Einbruchschutz an. Wenn Ihr gesamter Quellcode und Ihre vertraulichen Kundendaten nach Rückkehr von Ihrer Urlaubsreise plötzlich weg sind, dann ist nicht nur der Erholungswert Ihrer Reise schlagartig zunichte gemacht. Speichern Sie daher Backups ausschließlich verschlüsselt ab. Nutzen Sie dafür die in den meisten Betriebssystemen vorhandene Basisfunktionalität. Zu einem professionellen Backup gehört übrigens immer auch die Planung des Wiederanlaufs und ein regelmäßiger Test des Zurückspielens von Daten.

11.4 Dokumenten-Archivierung

Die Dokumenten-Archivierung ist ein vermeintlich triviales Gebiet, in dem Sie aber bei Anwendung einiger weniger Regeln sehr viel unproduktive Zeit einsparen können. Auch wenn seit Jahren immer wieder mal das papierlose Büro ausgerufen wird, werden Sie nach kurzer Zeit eine Vielzahl von Dokumenten physisch real verwalten und archivieren müssen. Das muss nicht grundsätzlich schlecht sein, denn Informationen auf Papier sind schnell greifbar, leicht reproduzierbar und überall nutzbar.

Vieles läuft heute zwar per E-Mail, aber sobald Sie Produkte und Dienstleistungen am Markt anbieten, müssen Sie die dazu erforderlichen Vorgänge in Ihrem Geschäftsprozess entsprechend dokumentieren. Dazu zählen Bestellungen, Auftragsbestätigungen, Lieferscheine, Mahnungen und Rechnungen. Zusätzlich müssen Sie auch die gesamte nicht E-Mail gebundene Geschäftskorrespondenz mit Ämtern und Behörden, Banken und Versicherungen usw. laut Deutschem Gesetzgeber zehn Jahre aufbewahren.

Mit zunehmendem Umsatz und zunehmender Mitarbeiterzahl geht der Umfang der zu archivierenden Dokumente sprunghaft in die Höhe. Nicht umsonst akzeptiert die Finanzverwaltung in Deutschland, dass ein Unternehmen für die Archivierung entsprechende

Aufwendungen in der Bilanz steuerlich geltend macht. Unterschätzen Sie daher nicht den benötigten Lagerplatz und die benötigte Zeit, um hier alles gesetzeskonform auf Abruf bereitzuhalten.²

Ähnlich wie bei den Themen Datenablage und E-Mail-Ablage, können Sie auch im Bereich der Archivierung mit einigen wenigen formalen Regeln den Zeitaufwand für das Auffinden eines benötigten Dokuments drastisch reduzieren und insgesamt einen besseren Überblick behalten. Nichts ist ärgerlicher, als wenn Sie vor einer vier Meter breiten, deckenhohen Regalwand mit gleichfarbigen A4-Aktenordnern stehen und zum 121. Mal verzweifelt den Ordner mit den Bestellungen der Firma „Plötzmann“ suchen.

Folgende Tipps möchte ich Ihnen für die Archivierung geben:

- Nutzen Sie unbedingt Aktenordner in unterschiedlichen Farben und ordnen Sie diese Farben thematisch dem Inhalt der Ablage zu. Alles mit Verbindung zu Personal z. B. „blau“, Warenwirtschaft und Rechnungswesen „grau“, Marketing „grün“, technische Spezifikationen und Datenblätter „gelb“, Behörden logischerweise „rot“³ usw. (s. auch Abb. 11.1)
- Verwenden Sie ausschließlich Ordner mit auswechselbarem Rückenschild. Eine Beschriftung von Hand ist Tabu. Drucken Sie Ihre eigenen Rückenschilder mit einem einheitlichen Layout. Zentral ist dabei ein nicht zu übersehendes Schlagwort (min. 28 Pt., Arial o. ä., serifenlose Schrift) und in weiteren Zeilen darunter sinnvolle Zusatzinformation. Es kann Sinn machen, das Datum der erstmaligen Verwendung des Ordners zu vermerken.
- Nutzen Sie römische Ziffern für die fortlaufende Nummerierung von Ordnern mit gleichlautendem Inhalt.
- Nutzen Sie, wo immer möglich, kontextabhängige Logos oder Bilder als farbliche Ergänzung zur eigentlichen Beschriftung. Was glauben Sie, wieviel schneller Sie zwischen 500 Aktenordnern den einen mit der USB 3.0 Spezifikation finden, falls dieser mit dem offiziellen „SuperSpeed“-Logo versehen ist? Auch den Ordner mit der dringend benötigten Versicherungs-Police Ihrer Betriebshaftpflicht finden Sie im Schadensfall schneller, wenn das bekannte Unternehmens-Logo des Versicherers bei der Beschriftung Verwendung findet.

Abb. 11.1 Minimal-Farbpalette für Ordnung und Übersicht im Regal



²Bis die Behörden einigermaßen flächendeckend „digital transformiert“ sind werden in Deutschland sicher noch 20 Jahre vergehen.

³Die meisten Unternehmer und Selbstständigen sehen „rot“, wenn sie an Behörden denken. Die Wahl dieser Ordnerfarbe ist daher naheliegend.

11.5 Meetings

In Ihrer Funktion als Inhaber und Führungskraft eines Unternehmens werden Sie mit der Zeit eine Vielzahl von Meetings mit Kunden, Partnern, Dienstleistern und Lieferanten haben. Wenn Sie diese Meetings nicht effizient organisieren verlieren Sie wertvolle Zeit, die Sie sonst für die Weiterentwicklung Ihres Produktes nutzen könnten. Ich bin überzeugt, dass in unserer Volkswirtschaft Millionen Arbeitsstunden unnötig verschwendet werden, weil Besprechungen schlecht geplant und koordiniert, miserabel durchgeführt und unterirdisch ausgewertet bzw. nachbereitet werden. Aus meiner Erfahrung heraus möchte ich Ihnen einige Praxis-Tipps geben, wie Sie versuchen können dazu beizutragen, dass eine Besprechung für alle Beteiligten so produktiv und gewinnbringend wie möglich verläuft. Insbesondere zur erfolgreichen Durchführung einer Besprechung findet sich umfassend Literatur am Markt. Ich konzentriere mich hier auf ein paar primär organisatorische Aspekte im Zusammenhang mit den oben von mir angeführten „Zeitdieben“.

Im Vorfeld

Stimmen Sie Datum und Ort Ihrer Besprechung für alle Beteiligten absolut präzise ab. Sie können sich nicht vorstellen, wie oft es in Unternehmen mit mehreren Standorten Missverständnisse gibt, an welchem Standort das Treffen stattfindet. Sollte die Abstimmung der Besprechung mündlich am Telefon erfolgt sein, senden Sie eine Bestätigungs-E-Mail an Ihren Gesprächspartner. Fassen Sie bereits im Betreff die wichtigsten Daten unmissverständlich zusammen:

BESTÄTIGUNG: Entwickler-Treffen am 29.02.2024, 10:30 Uhr	Fa. Pahlgruber, Werk 42, Essen-Rüttenscheid
--	---

Klären Sie ab, welche von beiden Parteien eine schriftliche Agenda entwirft. Versuchen Sie niemals in ein Meeting zu gehen ohne klare Agenda. 67 Prozent der von der Online-Plattform Doodle in einer Studie befragten Angestellten hielten eine klar formulierte Agenda als essenziell für eine erfolgreiche Zusammenkunft (s. Abb. 11.2, [2]). Am besten versuchen Sie die Agenda proaktiv vorzugeben. Die meisten Ihrer Gesprächspartner werden

Voraussetzungen für erfolgreiche Meetings:

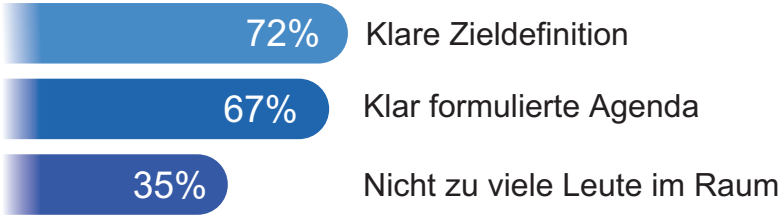


Abb. 11.2 Vorbereitung ist die halbe Miete für ein erfolgreiches Meeting. (Daten © Doodle; eigene Darstellung)

ganz froh sein, wenn Sie diese von vielen als lästig empfundene Aufgabe freiwillig übernehmen. Dadurch können Sie die Besprechung auch besser steuern. Gewöhnen Sie sich an, die Agenda sowie ggfs. weitere für die Vorbereitung erforderliche Dokumente rechtzeitig an die Teilnehmer zu versenden. Es ist leider eine weit verbreitete Unsitte, die Agenda zu einem Meeting erst am Vorabend zu verschicken. Keiner hat dann mehr die Zeit, sich gedanklich und inhaltlich darauf vorzubereiten.

Versuchen Sie unbedingt die Anzahl der Besprechungsteilnehmer zu begrenzen. Für konzeptionelle Arbeit und um Entscheidungen zu treffen sollten nie mehr als vier bis sechs Leute zusammensitzen. Auch DeMarco bemerkt in seinem Projektmanagement-Klassiker „Spielräume“, dass „Konzeptionsarbeit [...] nicht mit Unmengen von Leuten erledigt werden“ kann [3]. In Großunternehmen werden häufig Besprechungen mit sehr vielen Teilnehmern durchgeführt. Nicht selten werden zusätzlich noch Kollegen an entfernten Standorten per Skype hinzugeschaltet. Da kann es dann schon einmal vorkommen, dass die anfängliche Vorstellungsrunde über eine halbe Stunde dauert. Die meisten dieser Meetings sind reine Zeitverschwendung. Ein reines Brainstorming hingegen lässt sich auch mit 10 bis 20 Teilnehmern durchführen.

Versuchen Sie bereits im Vorfeld die Besprechungsdauer auf eine dem Besprechungszweck angemessene Zeitdauer zu limitieren. Zwei bis maximal drei Stunden Besprechung sind oftmals ausreichend, alles darüber hinaus sollte kritisch hinterfragt werden. Ein häufig anzutreffendes Problem ist, dass insbesondere Mitarbeiter in manchen Großunternehmen aus Sicht eines überarbeiteten mittelständischen Unternehmers überraschend viel Zeit haben. Geben Sie daher im Vorfeld proaktiv unbedingt einen klar begrenzten zeitlichen Rahmen vor. Sollte Ihr Meeting morgens oder im Laufe des Vormittags beginnen, dann zögern Sie nicht für den Nachmittag einen weiteren Termin zufällig in der Nähe des Standorts Ihres Gesprächspartners zu „simulieren“. Jeder wird akzeptieren, dass es schon allein aus ökologischen Gründen vernünftig ist, bei 250 Kilometer Anreise noch einen weiteren Kunden in der Region am gleichen Tag zu besuchen. Wenn Sie dann um 14:30 Uhr langsam zusammenpacken, werden Ihre Gesprächspartner volles Verständnis haben. Fahren Sie dann schnellstmöglich zurück in Ihr Büro und widmen Sie sich wieder Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung. Formelle Kommunikation ist einerseits zwingend erforderlich, andererseits ist es keine Arbeit im eigentlichen Sinne des Wortes.

Lassen Sie sich vorab schriftlich die Liste der Besprechungs-Teilnehmer auf Seiten Ihres Gesprächspartners mitteilen. Bitten Sie um die Namen der Teilnehmer und die Funktion im Unternehmen. Sie können sich dann besser vorbereiten und im Vorfeld bereits versuchen sich die Namen einzuprägen.

- **Tip: Besprechungs-Teilnehmer vorab recherchieren.** Googeln Sie die Teilnehmer des Meetings und werfen Sie vorab einen Blick auf deren Profile in den beruflichen Netzwerken wie LinkedIn.

Eine gute Vorbereitung hilft ungemein die eigenen Interessen durchzusetzen. Ich bin immer wieder überrascht, wie wenige Führungskräfte das machen.

Haken Sie bei Meetings, die vor langer Zeit vereinbart wurden, ein paar Tage vor dem eigentlichen Termin nochmals telefonisch nach, ob das Vereinbarte noch Gültigkeit besitzt. Vielleicht wurde Ihr Gesprächspartner mittlerweile an einen anderen Standort im Unternehmen versetzt oder befördert und hat im Zusammenhang mit seiner überraschenden beruflichen Veränderung vergessen Ihnen abzusagen.

Szenario 1: Vor Ort, außer Haus: Sie fahren zu einem Meeting

Die Notwendigkeit von Geschäftsreisen ergibt sich ganz automatisch aus der internationalen Arbeitsteilung. Geschäftsreisen erlauben oftmals, abseits vom eigentlichen Reisezweck, interessante Einblicke bei anderen Marktteilnehmern, sind aber für den Reisenden mit einigem Stress verbunden. Wie so oft gilt auch bei Geschäftsreisen: Vorbereitung ist die halbe Miete.

Falls Sie etwas präsentieren wollen:

- Klären Sie unbedingt im Vorfeld ab, welche Präsentationstechnik bei Ihrem Gesprächspartner im Besprechungsraum zur Verfügung steht. Prüfen Sie, ob Ihr Notebook mit dem Projektor vor Ort zusammenpasst. DVI-Ausgang und analoger VGA-Eingang sind natürliche Feinde. Nehmen Sie sicherheitshalber Ihre Präsentationen immer auch als PDF auf einem separaten USB-Stick mit. Ein zweiter Rechner, der zumindest ein PDF anzeigen kann, ist im Notfall oft schneller besorgt als ein passender Videosignal-Konverter.
- Fragen Sie sicherheitshalber an, ob sich der Besprechungsraum angemessen verdunkeln lässt. Sollte dies nicht der Fall sein, dann müssen Sie besonders kontrastschwache Grafiken und Bilder möglicherweise noch überarbeiten.

Praxis: Schlechte Lichtverhältnisse zerstören gute Präsentation

Ich wurde vor einigen Jahren von einem mittelständischen Industriebetrieb eingeladen, im Rahmen der Feiern zu einem Firmenjubiläum einen kurzen Impulsvortrag über ein Technologie-Thema vor den Gästen zu halten. Aufgrund der zahlreichen Besucher wurde die Veranstaltung in einem freigeräumten Teil einer „normalen“ Produktionshalle durchgeführt, die mit einer Vielzahl von Lichtkuppeln im Dach für eine Präsentation deutlich zu hell ausgeleuchtet war. Auf der Hälfte meiner Folien war daher für die Zuschauer kaum etwas zu erkennen, was mich trotz guter Vorbereitung ziemlich aus dem Konzept gebracht hat.

Erkundigen Sie sich im Vorfeld immer doppelt genau nach den Licht-Verhältnissen vor Ort und packen Sie im Zweifelsfall zwei Varianten Ihrer Präsentation ins Gepäck: Eine für normale, eher abgedunkelte Lichtverhältnisse und eine sehr kontraststarke Präsentation mit großen fetten Schriften für helle Räume.

Versichern Sie sich am Vorabend Ihrer Präsentation immer dreifach, dass Sie den aktuellen Stand Ihrer Präsentation im Gepäck haben. Gehen Sie die Präsentation unbedingt Folie für Folie nochmals durch. Wenn Sie damit fertig sind, kopieren Sie genau diese Datei auf mindestens zwei separate USB-Sticks und transportieren diese an unterschiedlichen Stellen in Ihrem Gepäck an den Zielort Ihrer Geschäftsreise. Es gilt unbedingt zu vermeiden vor Publikum zu stehen und dann festzustellen, dass man die falsche Präsentation eingepackt hat.

Notieren Sie sich die Telefon-Nummern Ihrer Gesprächspartner. Im Falle von unerwarteten Verzögerungen bei Ihrer Anreise rufen Sie unbedingt Ihre Gesprächspartner zeitnah an und informieren Sie diese. Fünf Minuten Verspätung sind im Geschäftsleben im deutschsprachigen Raum akzeptabel, mehr nicht! Wenn Sie allerdings zwei Stunden vor dem vereinbarten Termin anrufen und gut begründet entschuldigen, dass Sie vermutlich 45 Minuten später kommen, dann kann Ihr Gesprächspartner flexibel reagieren und die Wartezeit sinnvoll nutzen.

Falls Sie mit dem PKW anreisen: Erkundigen Sie sich vorab über die Parkplatz-Situation am Zielort und planen Sie gegebenenfalls ausreichend Zeit für die Parkplatzsuche ein.

Praxis: Parkplatzsuche erfordert Zeitpuffer

Als Jungunternehmer hatte ich auf dem Werksgelände eines großen Automobil-Herstellers völlig unerwartet über 20 Minuten zu kämpfen einen Parkplatz zu finden. Selbst die zweite Reihe und diverse Feuergassen waren schon großflächig belegt. Ein größerer Teilnehmerkreis musste fast eine halbe Stunde auf meinen „Auftritt“ warten. Von dieser Peinlichkeit habe ich heute noch Albträume.

Szenario 2: Inhouse: Sie bekommen Besuch

Informieren Sie Ihre Besucher explizit über die Anreise zu Ihnen und die Parkmöglichkeiten an Ihrem Standort. Idealerweise haben Sie diese Informationen ansprechend aufbereitet auf Ihrer Website und senden lediglich einen Link auf diese Seite.

Sollte Ihr Besucher auch 15 Minuten nach dem vereinbarten Termin noch nicht präsent sein, trauen Sie sich telefonisch nachzuhaken. Nichts ist unproduktiver, als mit einer gewissen Anspannung auf jemanden zu warten.

Im Nachgang

Fertigen Sie für Ihre eigene Ablage ein Protokoll der Besprechung an. Kommunizieren Sie wichtige in der Besprechung gefasste Beschlüsse unbedingt nochmals schriftlich, da mündliche Vereinbarungen häufig ergebnislos versanden. Sorgen Sie konkret dafür, dass die gemeinsamen Beschlüsse umgesetzt werden und generieren Sie entsprechende To-do-Listen für alle Beteiligten. Tragen Sie Ihren Teil dazu bei, dass offene Punkte im vereinbarten zeitlichen Rahmen auch tatsächlich erledigt werden. Bedanken Sie sich per E-Mail bei allen Teilnehmern kurz und freundlich für die Besprechung.

11.6 Terminverwaltung

Richten Sie mit Aufnahme Ihrer Geschäftstätigkeit eine zentrale Terminverwaltung ein. Entweder lokal auf Ihrem Unternehmens-Server oder nutzen Sie einen der größtenteils kostenlosen Online-Kalender. Eine zentrale Terminverwaltung lohnt sich schon ab drei Mitarbeitern. Diese erspart Ihnen und Ihrem Team völlig unproduktiven Koordinationsaufwand. Idealerweise synchronisieren Sie Ihre Termine gleich mit dem Kalender auf Ihrem Smartphone. Definieren Sie ein halbes Dutzend Regeln, wie Termine in den Kalender einzutragen und zu verwalten sind.

11.7 Passwort-Management

An einigen Stellen macht die Nutzung von Passwörtern Sinn, der Einsatz sollte aber innerhalb eines kleinen Betriebes nicht übertrieben werden. Vor allem die Server und die Rechner der Geschäftsleitung gehören umfangreich gesichert, schließlich werden dort u. a. vertrauliche (Vertrags-) Daten verwaltet. Es muss auch nicht sein, dass das Reinigungspersonal vom extern beauftragten Dienstleister spät abends von einem der 32 im Test-Labor herumstehenden Rechner Musik zur Unterhaltung streamt.

Ich empfehle Ihnen daher auch für die Nutzung und die Generierung von Passwörtern unternehmensweite Regeln einzuführen und einheitlich anzuwenden. Zentrale Punkte sollten sein:

- Jedes verwendete Computer-Passwort muss dem System-Administrator des Unternehmens (falls es denn schon einen gibt) oder mindestens einem Mitglied der Geschäftsleitung bekannt sein. Ich wiederhole das hier ganz bewusst: Jedes Passwort!
- Die Passwörter für die Benutzer-Authentifizierung werden den Mitarbeitern vom System-Administrator nach festen Regeln vorgegeben und sind vom Mitarbeiter absolut vertraulich zu handhaben. Die vorgegebenen Passwörter sollen kurz, sicher und für den Mitarbeiter leicht zu merken sein. Ein guter Ansatz ist eine Kombination aus dem Namenskürzel des Mitarbeiters, einer vier- bis fünfstelligen Zufallszahl und einem weiteren zufälligen Buchstaben als Anhang. Ihrem Mitarbeiter Rüdiger Neumann könnten Sie z. B. „rn0815x“ zuweisen.
- Eine Liste aller im Unternehmen verwendeten Passwörter wird von einem Mitglied der Geschäftsleitung für Notfall-Situationen in einem verschlossenen Umschlag an einem sicheren Ort verwaltet. Mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung hat jederzeit Zugriff auf diesen Umschlag. Parallel dazu wird eine Abwesenheits- bzw. Vertreter-Regelung innerhalb der Geschäftsleitung verbindlich vereinbart.

Wenn Sie die Passwörter auf diese Art verwalten, ersparen Sie sich unangenehme und zeitraubende Stresssituationen. Oftmals sind teure Softwarepakete, wie eine 3D-CAD-

Software, nur auf dem Rechner eines Mitarbeiters installiert und lizenziert. Wenn der Mitarbeiter nun überraschend ins Krankenhaus muss und zeitweise nicht mehr ansprechbar sein sollte, dann kommt es u. U. zu Problemen im Arbeitsablauf, wenn der Zugang zu genau diesem Rechner über ein im Unternehmen nicht bekanntes Passwort blockiert ist.

11.8 Klarheit durch Schriftform

Gewöhnen Sie sich an wichtige Dinge schriftlich festzuhalten. Es hat schon seinen Grund, dass Banken und Versicherungen die Kunden mit Seiten von Dokumenten zuschütten, die diese bei jedem Vertragsabschluss unterschreiben müssen. Halten Sie wichtige Gesprächsergebnisse schriftlich in Form eines Besprechungsprotokolls oder einer sogenannten Aktennotiz fest. Protokolliert gehören Gespräche im Gründerteam und Besprechungen mit den Mitarbeitern, aber auch Abstimmungen mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern.

Die zentrale Fragestellung bei jeglicher Art der Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe von Menschen ist immer: Wer macht was und bis wann? Die Schriftform schafft für alle Beteiligten Klarheit. Nichts ist unangenehmer, als wenn es aufgrund unklarer Kommunikation Missverständnisse gibt, die dann in teuren Fehlentscheidungen resultieren oder zu einer unnötigen atmosphärischen Verstimmung unter den Beteiligten führt. Da nicht jedes Gespräch mit einem Konsens der Beteiligten endet, erreichen Sie über die Schriftform das Festzementieren der Beschlüsse auch für die oder den, der dazu in der Besprechung keine Zustimmung gegeben hat. Erfolgt das nur mündlich, heißt es Monate später allzu oft, man habe das ganz anders verstanden oder das sei doch auch ganz anders gemeint gewesen.

Für die Protokollierung bietet sich eine Tabelle an. Folgendes Format mit sechs Spalten hat sich aus meiner Sicht für Besprechungsprotokolle bewährt:

ID	Kategorie	Wer	Thema	Details	Termin
----	-----------	-----	-------	---------	--------

- **ID:** In der ersten Spalte vergeben Sie eine eindeutige fortlaufende Identifikations-Nummer für den Tabellen-Eintrag.
- **Kategorie:** In der zweiten Spalte kennzeichnen Sie die Kategorie bzw. den Typ des Protokoll-Eintrags. Dazu stehen vier Optionen zur Verfügung: Aktion, Beschluss, Empfehlung, Feststellung (abgekürzt A, B, E, F)
- **Wer:** In der dritten Spalte wird vermerkt, für welchen Gesprächsteilnehmer der Protokoll-Eintrag relevant ist.
- **Thema:** Zwei bis drei Stichworte, worum es geht.
- **Details bzw. Bemerkung:** Hier führen Sie im Detail auf, was Sache ist.
- **Termin bzw. Frist:** Angaben zum zeitlichen Rahmen bzw. Termin der Fertigstellung o. ä.

Beispiele für Protokoll-Einträge

2020/079	A	Christian Demant, Rüdiger Neumann	Neue Website GigaZettaByte.com	Abstimmungsgespräch mit der Werbeagentur vorbereiten. Dazu gemeinsames Review der Design-Vorschläge.	Dienstag 16:00 Uhr
2020/080	B	Alle Mitarbeiter	Darts-Turnier	Als Einstimmung auf die jährliche Darts-WM führen wir ab sofort immer Anfang Dezember ein Darts-Turnier durch. Gespielt wird nach Modus Single-In, Double-Out.	Erstmals am 6.12., 13:30 Uhr
2020/081	F	Alle Entwickler	Infrastruktur Testlabor	Der für Q4 geplante Umbau der Testrechner auf SSDs ist abgeschlossen.	–

Literatur

1. Rottwilm C (2014) Ich war anwesend, aber nicht wirklich da. <https://www.spiegel.de/karriere/arbeitszeit-und-privates-soziologe-untersucht-faulenzerei-im-job-a-1004913.html>. Zugegriffen am 08.12.2019
2. Doodle (2019) The doodle state of meetings report. <https://meeting-report.com/state-of-meetings/1>. Zugegriffen am 08.12.2019
3. DeMarco T (2001) Spielräume. Carl Hanser, München, S 93

„Die wertvollste Investition überhaupt ist die in den Menschen.“

*Jean-Jacques Rousseau, Schriftsteller, Philosoph, Pädagoge
(1712–1778)*

Unternehmen werden gegründet, um Transaktionskosten zwischen vormals lose gekoppelten Kooperationspartnern einzusparen. Irgendwann kommt immer der Punkt, an dem es für Ihr Gründerteam zu teuer wird, wenn Sie alle anstehenden Aufgaben extern von Dienstleistern oder Freiberuflern erledigen lassen. Wenn Sie ein „richtiges“ Unternehmen aufbauen wollen, kommen Sie nach einer gewissen Anfangsphase nicht umhin Mitarbeiter einzustellen und Ressourcen aufzubauen, die es Ihnen ermöglichen auch umfangreichere (Software-) Projekte inhouse anzugehen. Solange Sie als Gründerteam unter sich bleiben, besitzt Ihr Vorhaben immer den Charakter einer Bürogemeinschaft von Freiberuflern.

Als Gründer müssen Sie damit rechnen, dass das Thema „Mitarbeiter einstellen“ recht schnell auf die Agenda kommt. Um zu wachsen ist es für Ihr Startup essenziell, schnell gute Leute zu finden, die gleichzeitig in die von Ihnen definierte Unternehmenskultur passen. Insbesondere in kleinen technologieorientierten Unternehmen ist der Erfolg überwiegend in den Ressourcen der beteiligten Programmierer und Ingenieure begründet, das Personal ist im Normalfall der wichtigste Vermögenswert. Akquirieren und Einstellen von neuen Mitarbeitern sind allerdings schwierige Aufgaben und die sorgfältige Auseinandersetzung mit Bewerbern kostet Zeit. Und Zeit ist das, was Inhabern und Führungskräften am meisten fehlt.

Es ist mit ein Grund für das Scheitern vieler Startups, dass die ersten Mitarbeiter zu schnell und nicht sorgfältig genug ausgewählt werden. Die Bewerberauswahl läuft in den meisten Firmen leider sehr hemdsärmelig und die Entscheidungen pro oder kontra eines

Bewerbers werden oftmals nach äußerst fragwürdigen Kriterien getroffen. Auch das gern zu Rate gezogene Bauchgefühl ist bei unerfahrenen Erstgründern häufig zu ungenau. Sie sollten sich bewusst sein, dass Fehlbesetzungen richtig viel Geld kosten können – HR-Experten setzen hierfür durchschnittlich 1 bis 1,5 Jahresgehälter an – weil der gesamte Einstellungsprozess erneut durchlaufen werden muss und die Kosten für die im IT-Bereich meist aufwändige Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters erneut anfallen.

Sie sollten sich daher von Beginn Ihrer unternehmerischen Tätigkeit an der großen Bedeutung einer erfolgreichen Mitarbeiter-Suche für die Entwicklung Ihres Unternehmens bewusst sein und entsprechend engagiert und konzentriert daran arbeiten. Die schwierigste Stufe in der Bildung großartiger Teams ist nun mal die Rekrutierung der Mitglieder.

Ich gehe das Thema Personalbeschaffung nachfolgend recht ausführlich an, weil ich mich heute noch deutlich an das anfangs zu zahlende Lehrgeld erinnern kann. Ich kenne viele Unternehmer-Kollegen, die ihre anfänglichen Erfahrungen bei der Einstellung von Mitarbeitern ebenfalls unter „Pleiten, Pech und Pannen“ einordnen würden.

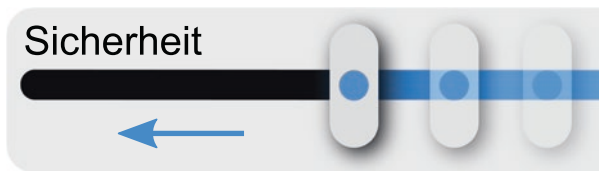
Willkommen in der Endlosschleife

In dem Moment, in dem Sie den ersten Mitarbeiter einstellen, befinden Sie sich als Unternehmer bzgl. des Themas „Human Resources“ in einer Endlosschleife. Kaum ist es Ihnen gelungen an einer Stelle eine Personallücke zu schließen, wird sich an einer anderen Stelle eine neue Lücke auftun. Entweder, weil neue Herausforderungen bewältigt werden wollen und die im Unternehmen bereits vorhandenen Ressourcen qualitativ oder quantitativ nicht dazu ausreichen oder weil einer Ihrer Mitarbeiter überraschend aus eigenem Antrieb Ihren Betrieb verlässt und seine Arbeitsstelle kündigt. In beiden Fällen heißt es für die Personalverantwortlichen „zurück auf Start“ und die Endlosschleife beginnt mit der Suche nach einem passenden Mitarbeiter von vorne. Um die Anzahl der Schleifendurchläufe möglichst gering zu halten, sollten Sie sich insbesondere in einem Startup genau überlegen, wen Sie sich ins Boot holen. Ein Entrinnen aus dieser Endlosschleife ist für ein erfolgreiches Unternehmen kaum möglich, schließlich ist die beste Möglichkeit, die Performance eines Unternehmens zu steigern, die Qualität des Mitarbeiter-Pools anzuheben. Es geht also nicht nur darum, den Personalstamm zu erweitern, nein, es kann auch gewinnbringend sein, mittelmäßige Mitarbeiter bei entsprechender Gelegenheit durch Spitzenkräfte zu ersetzen.

Wenn Sie Ihr Unternehmen als dynamisches System betrachten, dann steigt mit jedem neu eingestellten Mitarbeiter die Komplexität. Für Sie persönlich bedeutet dies eine Einschränkung Ihrer Freiheit, schließlich übernehmen Sie mit dem Tag, an dem der Mitarbeiter anfängt für Ihr Unternehmen zu arbeiten, die Verantwortung über den Arbeitsplatz des Neuen, der mit seinem Arbeitseinkommen vielleicht eine fünfköpfige Familie ernährt. Zusätzlich muss der Mitarbeiter von Ihnen geführt werden und mit jeder Anstellung wachsen Ihre monatlichen Kosten. Dies schränkt zumindest kurzfristig Ihren Spielraum ein, bis Ihr Unternehmen durch den zu erhoffenden Beitrag des neuen Mitarbeiters mehr erwirtschaftet. Dem Verlust an Freiheiten steht der Gewinn an Sicherheit gegenüber (s. Abb. 12.1). Mit jedem neuen Mitarbeiter bekommen Sie mehr Know-how in Ihren Betrieb, was für die

Abb. 12.1 Mitarbeiter einstellen bringt Sicherheit

Mehr Sicherheit durch Lastverteilung



Entwicklung eines Unternehmens immer vorteilhaft ist. Mit mehr Personal im Betrieb kann auch die anfallende Arbeitslast buchstäblich auf mehr Schultern verteilt werden. Im Krankheitsfall haben Sie als Einzelkämpfer oftmals schnell ein existenzielles Problem, wenn Sie jedoch 50 Mitarbeiter beschäftigen, wird es die betrieblichen Abläufe nur wenig beeinträchtigen, sollten Sie einmal für eine oder zwei Wochen ausfallen.

Auch bei der Personalsuche handelt es sich um eine Optimierungsaufgabe: Als Unternehmer versuchen Sie mit möglichst geringen Kosten und wenig Arbeitszeiteinsatz die bestmöglichen Mitarbeiter zu bekommen. Mangels Erfahrung wird dieser Prozess bei Ihnen in den Anfangsjahren vermutlich öfters suboptimal ablaufen, denn Sie müssen sich an das Thema erst langsam herantasten. Ich werde Ihnen nachfolgend einen möglichen Ansatz für die Personalsuche in einzelnen Schritten vorstellen, kommentieren und auf mögliche Fallstricke hinweisen. Nach ein paar Jahren Praxis wird das Anwerben und Einstellen neuen Personals ein ganz normaler Vorgang für Sie. Wenn Sie dann so manche von Ihnen in der Vergangenheit verantwortete Personaleinstellung plötzlich als eher seltsam betrachten, dann dürfen Sie das als gutes Zeichen interpretieren, dass Sie persönlich sich als Unternehmer weiterentwickelt haben.

- **Tip: Brook'sches Gesetz für Software-Projektmanager.** Bevor Sie anfangen den Prozess für die Anwerbung eines Softwareentwicklers zu starten, zur Erinnerung hier nochmals eine wichtige Projektmanagement-Regel:

„Der Einsatz zusätzlicher Arbeitskräfte bei bereits verzögerten Software-Projekten verzögert sie nur noch mehr“ [1].

Fachfremde Führungskräfte ignorieren häufig die vom bekannten US-amerikanischen Informatiker und Autor Frederick P. Brooks bereits 1975 aufgestellte bekannte Grundregel. Softwareprojekte laufen nicht besser, wenn das Management dem Entwicklerteam mehr Leute zuordnet. Es ist vollkommen illusorisch zu denken, die diversen elementaren Schwierigkeiten eines Entwicklerteams bei der Fertigstellung von Software durch Neueinstellung von einem halben Dutzend Entwickler „relativ kurzfristig“ beseitigen zu können.¹

¹ Wie ein aus dem Ruder gelaufenes Softwareprojekt wieder zurück auf Kurs gebracht werden kann, ist ein völlig anderes Thema und kann hier leider nicht abgearbeitet werden.

12.1 Situation am Arbeitsmarkt

An sehr gute Entwickler heranzukommen ist eine schwierige Angelegenheit, besonders anfangs, wenn Ihr junges Unternehmen nur über ein begrenztes Budget verfügt. Seit Jahren herrscht in der DACH-Region ein eklatanter Mangel an qualifizierten Fachkräften. Insbesondere in der IT-Industrie in Deutschland ist der Arbeitsmarkt mehr oder weniger leergefegt. Im Jahre 2014, als ich die erste Auflage dieses Buches geschrieben habe, meldete der Fachverband Bitkom 41.000 offene Stellen, im aktuellen Jahr 2019 gibt es laut Bitkom schon 124.000 offene Stellen für IT-Experten in Deutschland, d. h. der Bedarf der Unternehmen hat sich in den vergangenen fünf Jahren mehr als verdreifacht (s. Abb. 12.2, [2]). Unter den seit 2015 neu ins Land geströmten über 1,5 Millionen „Fachkräften“ waren angeblich viele Chefärzte und Nuklearwissenschaftler, offensichtlich aber nur ganz wenige IT-Spezialisten. Dass die sehr spezielle deutsche Migrationspolitik zu einer Entspannung des Fachkräftemangels geführt hätte, lässt sich für die IT-Industrie jedenfalls nicht belegen. Zusätzlich wird die Situation dadurch verschärft, dass jährlich eine nicht unbedeutende Zahl an hoch qualifizierten Ingenieuren und Softwareentwicklern das Land verlässt, um in Länder mit höherer Lebensqualität und mit besseren Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten auszuwandern.

Der offiziell dokumentierte Mangel an IT-Fachkräften führt dazu, dass für die meisten technologieorientierten Betriebe in der DACH-Region das „Finden der richtigen Mitarbeiter“ zu den größten Herausforderungen in ihren Geschäftsabläufen zählt. Im Rahmen meiner Beratungstätigkeit bekomme ich diesen Sachverhalt von fast allen CEOs und Geschäftsführern im Gespräch regelmäßig bestätigt. Vereinzelt wird von den Verantwortlichen sogar befürchtet, die Zahl an qualifizierten Mitarbeitern im Betrieb bis 2025 noch nicht einmal auf dem aktuellen Niveau halten zu können. Mangels Personalressourcen gehen insbesondere die Inhaber und Führungskräfte in den KMU in ihrer langfristigen Entwicklungsplanung nur noch äußerst zurückhaltend vor, vielerorts stehen angedachte Produktinnovationen unter Realisierungsvorbehalt.

Für Startups verschärft sich die Lage am Arbeitsmarkt zusätzlich dadurch, dass insbesondere die Anforderungen von Studienabgängern an ihren zukünftigen Arbeitsplatz dia-

Offene Stellen für IT-Experten

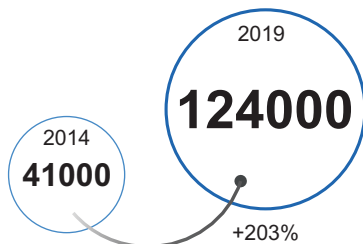


Abb. 12.2 Angespannte Lage am Arbeitsmarkt: Über 100.000 offene Stellen für IT-Experten. (Daten © Bitkom Research; eigene Darstellung)

metral zum tatsächlich in den Unternehmen vorhandenen Angebot sind. Aktuelle Umfragen und Studien belegen, dass ein „hohes Gehalt“ verbunden mit einem „hohen Maß an Arbeitsplatzsicherheit“ ganz oben auf der Wunschliste der Arbeitnehmer stehen. Es liegt in der Natur der Sache, dass beides von einem Startup kaum geboten werden kann. Weitere Punkte auf den einschlägigen Wunschlisten sind Betriebliche Altersvorsorge, Sportangebote, Kantine und Kinderbetreuung. Während sich die meisten Großkonzerne bei derartigen Zusatzangeboten aktuell monatlich gegenseitig überbieten und ihre Betriebskantinen zu Bio-Food-Courts mit Lounge-Charakter aufwändig umgestalten, fehlen jungen Unternehmen die Mittel und vor allem auch die Zeit, auch nur ansatzweise ein vergleichbares Angebot zu schaffen.

Exkurs: Work-Life-Balance als Karriereziel

Wer sich mit HR-Experten unterhält und die einschlägige Wirtschaftspresse verfolgt kommt zwangsläufig zu dem Schluss, dass sich eine gute Work-Life-Balance in Deutschland immer mehr zum Karriereziel Nr. 1 entwickelt. Privates steht zunehmend an erster Stelle, der berufliche Aufstieg hingegen verliert an Bedeutung. Als ich Anfang der 90er-Jahre in den Arbeitsmarkt eingestiegen bin, gab es den Begriff Work-Life-Balance noch gar nicht, ich hätte mir damals auch gar nichts darunter vorstellen können.

Verblüffender Weise antworten diejenigen, die heute eine gute Work-Life-Balance in den Mittelpunkt Ihrer persönlichen Karriereplanung in Industrie und Wirtschaft stellen, befragt nach ihren beruflichen Vorbildern meistens mit Elon Musk, Bill Gates und Steve Jobs. Hier zeigt sich ein gewisser Widerspruch, schließlich ist von den drei genannten Unternehmern hinlänglich bekannt, dass diese über Jahrzehnte sehr hart an ihrem beruflichen Erfolg gearbeitet haben. Elon Musk gab in einem CNN-Interview am 27.11.2018 zu Protokoll: „Changing the world takes 80–100 hours a week.“

Unsere hier ansässigen „Work-Life-Balance-Optimierer“ hätten also gern den großen Erfolg, das hohe Einkommen und die damit verbundene Prominenz, aber alles bitte möglichst anstrengungslos. Ob diese Arbeitseinstellung im stetig zunehmenden Wettbewerb mit den USA und China für den Erhalt unseres Wirtschaftsstandortes ausreichen wird, muss sich in den nächsten zehn Jahren noch zeigen.

Arbeitsplätze in kleinen Unternehmen werden aufgrund der genannten Gründe von der Mehrzahl der Arbeitnehmer als unattraktiv eingestuft. Laut einer aktuellen Studie können sich lediglich fünf Prozent der Studienabgänger vorstellen, in einem Startup zu arbeiten [3]. Die definitiv vorhandenen Vorteile und Chancen, die es bietet in einem innovativen Startup zu arbeiten, werden leider nur von wenigen Arbeitnehmern erkannt.

Dies bedeutet nicht, dass es vollkommen aussichtslos ist, als Startup zu versuchen Personal anzuwerben. Es ist immer eine gewisse Dynamik im Arbeitsmarkt und jeden Tag begeben sich Angestellte aus den unterschiedlichsten Gründen auf die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Oftmals spielt Geld eine Rolle, aber die Leute wechseln auch den Arbeitsplatz, weil die Kollegen nerven, der Chef als unfair empfunden wird oder die aktuelle Aufgabe langweilt. Auch gelingt es nicht jedem gut qualifizierten Studienabgänger unmittelbar nach dem Ende des Studiums eine Anstellung in einem Großkonzern zu bekommen, denn oftmals fallen gerade die außergewöhnlichen Talente durch das Raster der dort im Bewerbungsprozess eingesetzten wissenschaftlichen Auswahl-Methoden.

Als Gründer sollte Ihnen allerdings schon bei Ihren ersten Gehversuchen am Arbeitsmarkt bewusst sein, dass Sie sich aufgrund der aktuellen Gegebenheiten bei der Anwerbung

von Personal weit überdurchschnittlich anstrengen müssen und Sie zudem sehr kreativ vorgehen sollten. Wenn Sie das Thema Personalsuche lustlos angehen und die freie Stelle in Ihrem Unternehmen leidenschaftslos mit Standard-Methoden bewerben, dann werden sich aller Voraussicht nach nur ganz junge, bzgl. dem Arbeitsmarkt und dessen Gefahren vollkommen unerfahrene Bewerber bei Ihnen melden oder es kommen Querulanten oder Psychopathen. Alles Leute, die mangels fachlicher Qualifikation oder charakterlicher Defizite sonst einfach nichts bekommen und die keiner im Team haben will.

Ich möchte an dieser Stelle darauf hinweisen, dass sich die Situation am Arbeitsmarkt innerhalb weniger Wochen auch wieder ändern kann. Sollte die Wirtschaft plötzlich in eine massive Rezession abrutschen, dann stehen vielleicht in drei Monaten schon deutlich mehr Arbeitskräfte am Markt zur Verfügung als heute. Es ist eine besondere Eigenart des verkrusteten deutschen Arbeitsrechts, dass in jedem Abschwung überproportional viele junge Mitarbeiter freigesetzt werden, die zuvor oftmals zu den Leistungsträgern in ihren Teams gehörten. In Krisenzeiten bieten sich Arbeitgebern dann plötzlich interessante Optionen, unabhängig von der Unternehmensgröße.

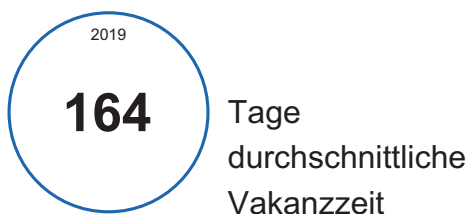
Ich habe in meinem Berufsleben schon einige Krisenzeiten miterlebt, zuletzt die globale Finanzkrise 2008/2009. Wenn Jobs plötzlich knapp werden, dann bewegt sich auch das Anspruchsdenken der Angestellten ganz schnell zurück auf ein vernünftiges Niveau im Sinne eines fairen Interessenausgleichs zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. So mancher erfahrene Seriengründer empfiehlt daher ganz explizit Gründungen dann durchzuführen, wenn Teile der Wirtschaft am Boden liegen. Wer es durchhält im allgemeinen Crash nicht bankrott zu gehen, wird erst recht im nachfolgenden Boom ganz vorne mit dabei sein.

Zeitbedarf

Viele Gründer unterschätzen den Zeitbedarf für das Recruiting. Aufgrund der Schwierigkeiten Mitarbeiter zu rekrutieren, sollten Sie eine realistische Idee vom Zeitbedarf für den gesamten Prozess haben. Von der ersten Idee jemanden einzustellen bis zum Arbeitsantritt des neuen Mitarbeiters vergehen in der IT-Branche, in der die Leute wie allgemein bekannt nicht gerade auf der Straße herumsitzen, selten weniger als drei Monate. Ich würde Ihnen raten mit einem Durchschnittswert von vier bis fünf Monaten zu kalkulieren (s. auch Abb. 12.3, [4]). Einen Berufseinsteiger bekommen Sie meistens schneller, auf einen erfahrenen Profi müssen Sie vielleicht sogar acht Monate warten. Wenn Sie richtig Pech haben, kann es sogar Jahre dauern, bis Ihnen der passende IT-Spezialist über den Weg läuft.

Abb. 12.3 Softwareentwicklung und Programmierung: Offene Stellen bleiben lange unbesetzt. (Daten © Bundesagentur für Arbeit; eigene Darstellung)

IT: Freie Stellen zu besetzen dauert...



Beachten Sie bei Ihren Akquise-Bemühungen, dass der gesamte Prozess bei Kandidaten aus dem Ausland länger dauern kann, bei einem Bewerber aus einem Nicht-EU-Land sogar deutlich länger.

12.2 Ansprache potenzieller Kandidaten

Der gesamte Prozess der Personalakquise läuft streng sequenziell nach einem üblichen Schema. In einem ersten Schritt müssen Sie versuchen mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu treten. Als Anbieter eines Produktes (= freie Stelle) am (Arbeits-) Markt müssen Sie die Information zu den Konsumenten (= Jobsuchende) bringen, dass es Ihr Produkt gibt. Hierzu bedienen Sie sich der Werbung. Mit Werbung versuchen Sie andere Marktteilnehmer auf Ihr Produkt aufmerksam zu machen und dabei zugleich wichtige, möglichst positive Produkteigenschaften (= Stellenprofil) zu vermitteln.

Bei der Vermarktung Ihres Job-Angebots sind Ihrer Fantasie grundsätzlich keine Grenzen gesetzt. So können Sie einen kurzen Werbespot vor den 8-Uhr-Nachrichten bei Ihrem lokalen Radiosender schalten, eine Cessna mit einem 150 qm großen Werbebanner im Tiefflug Kreise über Ihrer Region ziehen lassen oder Sie buchen für die nächsten Heimspiele Ihrer lokalen Fußball-Bundesliga Mannschaft ein halbes Dutzend LED-Banden im Stadion.

Wie diese kurze Aufzählung schon erahnen lässt, ist bei jeder Form von Werbung die entscheidende Frage, ob Sie mit dem gewählten Kommunikations-Kanal zu vertretbaren Kosten erfolgreich die von Ihnen in den Fokus genommene Zielgruppe erreichen können? Möglicherweise interessieren sich die von Ihnen gesuchten Softwareentwickler weniger für Fußball, dafür umso mehr für eSports, Headis oder Wrestling. Und wer acht Stunden am Tag in einem abgedunkelten Büro auf einen 34" Curved Monitor blickt, hat auch selten die Gelegenheit den Luftraum über sich in 500 Metern Höhe zu beobachten.

Für eine erfolgreiche Ansprache ist es auf jeden Fall zielführend den Bewerber dort abzuholen, wo er sich üblicherweise aufhält. Glücklicherweise haben sich hierfür in allen Branchen gewisse Best Practices herausgebildet, deren Anwendung meistens auch für das eigene Unternehmen Sinn macht. In der IT-Industrie spielt bei der Bewerbersuche seit ca. zehn Jahren das Internet eine zentrale Rolle. Clevere Unternehmer verlassen sich aber nicht nur auf einen Kanal, sondern nutzen zusätzlich weitere, teils auch „analoge“ Methoden, um neue Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu gewinnen.²

Nachfolgend stelle ich Ihnen unterschiedliche Kanäle vor, die für die Bewerberansprache genutzt werden können. Beginnen möchte ich mit Methoden des sogenannten E-Recruitings. Als E-Recruiting werden Methoden der Personalbeschaffung bezeichnet, die sich elektronischer Medien bedienen.

²Interessanterweise ist die Wahl der Akquise-Methoden länderspezifisch. Meine englischen Geschäftspartner bedienen sich bevorzugt anderer Methoden, als ich es vom deutschen Arbeitsmarkt her gewöhnt bin. Ein Grund hierfür liegt im unterschiedlichen nationalen Arbeitsrecht, zusätzlich spielen kulturelle Aspekte eine Rolle.

- **Tipp: Erwartungen an neue Mitarbeiter konkretisieren.** Bevor Sie mit einem Stellenangebot an die Öffentlichkeit gehen, sollten Sie sich sehr spezifisch klar werden, was Sie von dem neuen Mitarbeiter erwarten. Als Arbeitgeber sollten Sie sich im Detail überlegen, welche Kompetenzen der Neue mitbringen und welche Aufgaben er mittelfristig in den Diensten des Unternehmens erledigen können sollte.

„Wir brauchen schnell einen guten Python-Programmierer“ ist als fachliche Anforderung zu unspezifisch. Auch die Wünsche, der neue Mitarbeiter möge sich hoffentlich nie etwas von den Kollegen ausleihen und möglichst täglich an Werktagen morgens duschen, sind als Anforderung an die charakterlichen Eigenschaften des Kandidaten zu oberflächlich. Idealerweise diskutieren Sie innerhalb Ihres Gründerteams vorab ausführlich die Anforderungen und bringen diese anschließend zu Papier. Wer im Rahmen der Personalsuche unter Stress steht, übersieht allzu leicht auch einmal wichtige Einstellungskriterien.

12.2.1 Social Media Recruitment

HR-Experten werfen grundsätzlich gern mit Buzzwords um sich. Social Media Recruitment oder kurz Social Recruiting ist ein weiteres. Beim Social Media Recruitment geht es darum, die diversen auf berufliche Netzwerke spezialisierten Internet-Plattformen unter Einbeziehung der dort über die Nutzer verfügbaren Daten für die Personalakquise zu nutzen und Netzwerk-Mitglieder durch gezielte Werbemaßnahmen anzusprechen. Als ein erster kleiner Schritt in Richtung „Social Media Recruitment“ gilt es, Stellenanzeigen auf Social-Media-Kanälen zu schalten. Zusätzlich kann die Reichweite einer Anzeige durch aktives Posten in den zum ausgeschriebenen Stellenprofil passenden Fach- und Diskussions-Foren der Plattformen erhöht werden.

Eine weitere Option, um mit potenziellen Mitarbeitern in Kontakt zu treten, ist die gezielte Suche von Kandidaten in Jobbörsen oder in Social-Media-Plattformen wie Facebook, Xing oder LinkedIn. Dieses als „Active Sourcing“ bezeichnete Konzept hat den Vorteil, dass auf das Schalten einer Stellenanzeige verzichtet werden kann und das Unternehmen damit Geld spart. Der Nachteil dabei ist, dass nicht alle Mitglieder dieser Plattformen an Karriereoptionen interessiert sind. Viele Netzwerk-Mitglieder wollen gar nicht angesprochen werden, sind darüber u. U. sogar verärgert, was für die Reputation Ihres (noch jungen) Unternehmens dann auch wieder schlecht ist. Zudem bedarf es für die aktive Suche eines Suchenden, d. h. der mit der Recherche beauftragte Personalverantwortliche kostet Ihr Unternehmen auch Geld.

Sollten Sie dem Social Media Recruitment aufgeschlossen sein und dieses als eine erfolgsversprechende Option für Ihre Mitarbeiterakquise sehen, dann sollten Sie sich überlegen, ob Sie Ihre eigenen Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter und Multiplikatoren in die Suche mit einbinden. Dies ist aber eine zweischneidige Angelegenheit: Wenn Ihre

Mitarbeiter sich auf den diversen Plattformen tummeln, sind sie auch für andere Unternehmen und Personalvermittler leicht ansprechbar. Insbesondere für Startups ist es manchmal vorteilhaft, in einem „Stealth Mode“ zu arbeiten und in der Öffentlichkeit kaum sichtbar zu sein. Ziel dabei ist es, die Mitarbeiter, die schon erfolgreich für die Mitarbeit im Unternehmen gewonnen werden konnten, bewusst vom Arbeitsmarkt abzuschirmen. Wie viel Öffentlichkeit für ein junges Unternehmen und seine Mitarbeiter gut ist, muss daher von den Gründern sorgfältig abgewogen werden.

12.2.2 Stellenanzeige im Internet

Sobald Sie sich klar sind, welche Fachkraft Sie suchen, müssen Sie mit Ihrem Stellenangebot an die Öffentlichkeit. Die Veröffentlichung einer Stellenanzeige in einer der großen einschlägigen Online-Jobbörsen bildet in den meisten technologieorientierten Unternehmen den ersten Meilenstein im Prozess der Personalakquise. Noch vor etwas über zehn Jahren war der Weg über eine Online-Jobbörse in den meisten KMU unbekannt, heute jedoch gilt dieser Kanal schon als das „traditionelle“ Verfahren. Laut einer recht aktuellen Studie der StepStone GmbH nutzen 88 Prozent der aktiv eine Stelle Suchenden Online-Jobbörsen [5]. Dieser Prozentwert sollte mit etwas Vorsicht betrachtet werden, handelt es sich beim Verfasser doch um einen der großen Jobbörsen-Anbieter. Dennoch erscheint mir dieser hohe Wert realistisch, denn auch die HR-Experten in meinem beruflichen Umfeld bestätigen regelmäßig die große Bedeutung der Online-Jobbörsen. Möglicherweise steht dem Markt allerdings ein Umbruch bevor: Der Suchmaschinenriese Google ist im Juni 2019 mit einem als „Google for Jobs“ bezeichneten neuen Service für Jobsuchende an den Markt gegangen, der die Branche des Online Recruitings massiv verändern könnte.

Layout und Design

Neben Authentizität und Informationsgehalt spielt auch die Aufmachung einer Stellenausschreibung eine wichtige Rolle. Die Gestaltung der Anzeige überlassen Sie daher am besten einer Werbeagentur oder einem professionellen Grafikdesigner. Eine Stellenanzeige ist immer auch unter dem Gesichtspunkt Unternehmens-Marketing zu sehen, daher sollte dieses Dokument grafisch ansprechend gestaltet und fehlerfrei formuliert sein. Am besten Sie betrachten Ihre Stellenanzeigen als eine Art Visitenkarte Ihres Unternehmens und engagieren sich bei der Gestaltung und Formulierung entsprechend. Sollten Sie mit einem oder mehreren Fotos die Anzeige optisch aufwerten wollen, empfehle ich Ihnen reale Bilder, aufgenommen in Ihrem Unternehmen. Gekaufte Bilder aus den einschlägigen Bild-datenbanken haben in Stellenanzeigen nach meiner Erfahrung eine eher negative Wirkung.

Textinhalt der Anzeige

Das erstmalige Formulieren einer Stellenanzeige ist für alle Beteiligten eine schwierige Aufgabe. Orientieren Sie sich zu Beginn am besten daran, wie andere Firmen in Ihrer Branche die Stellenanzeigen aufbauen. Beachten Sie bei der Formulierung unbedingt die

Fälle „Antidiskriminierungsgesetz“. Nützliche Tipps und Empfehlungen für eine ansprechende Anzeige lassen sich auch im Internet finden. All diese Informationen entlasten Sie letztlich nicht von der Herausforderung, mit dem von Ihnen entworfenen Anzeigentext genau die Person anzusprechen, die zu Ihrem Jobangebot passt.

Um eine Idee für den Inhalt der Anzeige zu bekommen, ist es zielführend sich zu informieren, welche Angaben von Seiten der Arbeitsplatz-Suchenden erwartet werden. Diverse Studien und Untersuchungen zeigen, dass sich der typische Bewerber neben einer detaillierten Beschreibung der mit der Stelle verbundenen Arbeitsinhalte vor allem konkrete Angaben zum Gehalt, zur Arbeitsumgebung und zur Jobsicherheit wünscht. Arbeitsplatz-Sicherheit können Sie als Startup so ziemlich als Letztes bieten, versuchen Sie daher beim Stellenprofil und der Arbeitsumgebung zu punkten.

Eine zentrale Herausforderung bei der Formulierung des Inhalts einer Stellenanzeige ist, wie Sie sich als Startup von all den etablierten Großunternehmen am Markt differenzieren können. Mögliche Ansatzpunkte hierfür sind

- flache Hierarchien,
- ein von Beginn an breit gefächertes Aufgabengebiet und
- die schnelle Übertragung von fachlicher und personeller Verantwortung.

Versuchen Sie auch zu verdeutlichen, dass jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen den überwiegenden Teil der Arbeitszeit aktiv an einem spannenden Produkt mitgestalten kann, schließlich kommt ein Angestellter in einem Kleinbetrieb nicht in die üblichen politischen Mühlen der Großkonzerne, in denen ab Ebene Teamleiter so mancher Mitarbeiter einen Großteil seiner Arbeitszeit für die Abwehr von innerbetrieblichen Intrigen verwendet.

Versuchen Sie die Liste der fachlichen und persönlichen Anforderungen möglichst kompakt zu halten. Oftmals sind die Stellenprofile schlicht und einfach zu lang, was potenzielle Kandidaten schnell abschreckt. Auch sehr allgemein gehaltene und austauschbare Formulierungen werden von den Jobsuchenden kaum beachtet.

Praxis: Korrektes Fachvokabular einsetzen

Ich bin immer wieder überrascht, wie nachlässig die Neueinstellung von Softwareentwicklern in der konkreten Umsetzung angegangen wird, obwohl alle Beteiligten sich der großen Bedeutung neuer, gut qualifizierter Mitarbeiter für das Unternehmen bewusst sind. Insbesondere in KMUs, in denen die Themen Marketing und Corporate Design häufig zu stiefmütterlich behandelt werden, wird die Formulierung der Anzeigentexte ohne die dazu erforderliche Sorgfalt erledigt. Dabei kann es dann passieren, dass die fachlichen Vorgaben der Führungskräfte falsch übersetzt oder inhaltlich unvollständig in die Formulierung des Anzeigentextes einfließen. Vor Kurzem bekam ich von einem Mandanten einen Text zur Prüfung vorgelegt, in dem nach Softwareentwicklern mit Kenntnissen in der „Computersprache“ C# gesucht wurde, obwohl natürlich „Programmiersprache“ der richtige Begriff gewesen wäre. Fachexperten sollten immer mit 100 Prozent korrektem Fachvokabular angesprochen werden.

Stellenanzeigen gehören mindestens genauso perfekt und akkurat formuliert, wie eine viele Tausend Euro teure Hochglanz-Werbeanzeige für ein neues Produkt. Versuchen Sie unbedingt präzise zu formulieren, vermeiden Sie logische Fehler im Stellenprofil und entfernen Sie vor Veröffentlichung alle Tippfehler. Alle!

Sollten Sie sich dieser Aufgabe nicht gewachsen sehen, können Sie versuchen externe Profis miteinzubeziehen. Professionelle Werbetexter gibt es zahlreich, Sie haben aber das übliche Problem, dass der Dienstleister Ihnen nur weiterhelfen kann, wenn er Ihr Produkt und Ihr damit verbundenes Geschäftsmodell versteht.

Juristische Fallstricke

Bei der Formulierung des Anzeigentextes gilt es eine Vielzahl von juristischen Fallstricken zu beachten, die bei Nicht-Juristen, die erstmals damit in Kontakt kommen, oftmals nur Kopfschütteln hervorrufen. So sollten Sie es besser unterlassen, für ein „junges Entwicklerteam“ einen Scrum Master zu suchen, auch wenn Ihre Belegschaft ein Durchschnittsalter von lediglich 23 Jahren aufweist. Ältere Bewerber könnten sich bei dieser von Ihnen für die Bewerberansprache verwendeten Formulierung diskriminiert fühlen.

Super kritisch sind auch immer Einschränkungen der Herkunft. Die Formulierung „Deutsche Sekretärin gesucht“ in einer Stellenanzeige erweckte noch in den 80er-Jahren keinerlei Aufsehen, heute müsste der für die Veröffentlichung dieses Titels verantwortliche Geschäftsführer durchaus damit rechnen, dass seine unternehmerische Karriere zeitnah beendet ist. Dabei würde es auch kaum Entlastung schaffen, wenn der Urheber des Textes darauf verweisen würde, dass das Unternehmen ein erklärungsbedürftiges Produkt ausschließlich für den deutschsprachigen Markt vertreibt, die gesuchte Person am Telefon häufig 1st-Level Support übernehmen und daher über exzellente deutsche Sprachkenntnisse verfügen muss. Auch Argumente bzgl. der beruhigenden Wirkung von Frauenstimmen etc. sind sinnlos, weil eine Stellenausschreibung abgesehen von einigen wenigen Sonderfällen immer geschlechtsneutral erfolgen muss. Die Zeiten haben sich geändert, die Political Correctness dringt mit Wucht in immer mehr Lebensbereiche vor. Die oben angeführte Formulierung gilt heute einfach als nicht mehr akzeptabel.

Bei der Veröffentlichung einer Stellenanzeige müssen Sie daher ganz allgemein höflich aufpassen, dass sich niemand durch Ihren Anzeigentext in irgendeiner Form diskriminiert oder benachteiligt fühlt, sonst haben Sie ruck-zuck eine kostenpflichtige Abmahnung im Briefkasten oder müssen sich sogar vor Gericht mit einem vermeintlichen „Opfer“ auf Schadensersatz einigen.

Aktuell (Stand Herbst 2019) sorgt das dritte Geschlecht für einige Verwirrung im Personal-Marketing. Softwareentwickler m/w/d, w/m/d oder w/m/divers scheint zurzeit wohl der gendergerechte Standard, man trifft vereinzelt in Anzeigen auch auf die Angabe Softwareentwickler*in. Versuchen Sie Ihre Stellenanzeigen immer Gender gerecht zu formulieren. Verweisen Sie auch im Fließtext an einer Stelle sicherheitshalber immer darauf, dass Ihr Team „divers“ sei. Das klingt irgendwie modern und sichert Ihrem Unternehmen ein gewisses Wohlwollen auch in kapitalismuskritisch eingestellten gesellschaftlichen Kreisen.

- **Tip: Anzeigentexte von Großunternehmen als Vorlage nehmen.** Rechtlich kritische Textpassagen schauen Sie sich am besten in Anzeigen von Großunternehmen ab. Dort können Sie davon ausgehen, dass mindestens zehn erfahrene Anwälte vor Veröffentlichung die in einer Stellenanzeige verwendeten Formulierungen überprüft haben.

Sollten Sie bei der Formulierung der Texte Bauchschmerzen haben, empfehle ich Ihnen eine Beratung durch einen einschlägigen Anwalt.

Einstellen/Upload der Anzeige

Das Veröffentlichen einer Stellenanzeige auf einem der Portale ist recht einfach: Sie müssen entsprechend vorgegebener Kriterien und Abmessungen eine Anzeige im HTML-Format oder als PDF zusammen mit ein paar Meta-Daten einreichen und dann für eine gewisse Zeitspanne die Aufnahme in die Datenbank der Plattform buchen. In der Regel wird mindestens vier bis sechs Wochen veröffentlicht, was nach meiner Erfahrung genau die richtige Zeitspanne ist. Wenn sich nach sechs Wochen noch kein geeigneter Bewerber bei Ihnen gemeldet hat, dann müssen Sie kritisch Ihre Anzeige insgesamt oder Ihre darauf formulierten Anforderungen überdenken. Das Stellenangebot unverändert weitere Wochen stehen zu lassen, wird Ihnen kaum den erwünschten Erfolg bringen.

12.2.3 Bewerbungs- und Karriereseiten im Webauftritt

Wenn Arbeitnehmer bereits konkrete Vorstellungen haben in welchem Unternehmen sie als nächstes arbeiten wollen, gehen sie direkt auf die Karriereseiten auf der Website des betreffenden Unternehmens. Als neu gegründetes Startup wird Sie kaum jemand kennen, daher ist die Chance äußerst gering, dass ein möglicher Kandidat die Jobangebote auf Ihrer Unternehmens-Website entdeckt.

Dennoch sollten Sie einen separaten Bereich auf Ihrer Website einrichten und dort Ihre aktuellen Stellenangebote grafisch attraktiv präsentieren. Gehen Sie davon aus, dass mindestens die Hälfte der Bewerber, die auf Ihrer Karriereseite landen, innerhalb weniger Sekunden wieder weg sind, wenn diese Seite zu schlicht und unästhetisch gestaltet ist.

Achten Sie bei jeder Form von Bewerbungsformular auf einfache Bedienbarkeit und gute Verständlichkeit der erläuternden Texte in der Maske. Richten Sie für potenzielle Bewerber zur Kontaktaufnahme zusätzliche eine jobs@ E-Mail-Adresse ein.

- **Tip: Dateianhänge der Bewerbungen begrenzen.** Nutzen Sie Ihre Karriereseiten auch, um potenziellen Bewerbern eine Vorgabe für die Maximalgröße der Bewerbungsunterlagen zu kommunizieren. Fünf Megabyte scheint mir hierfür eine gute Grenze zu sein, denn größere Dateianhänge führen auch heute noch (Stand 2019) häufig zu Problemen innerhalb der E-Mail-Bearbeitung. Die Größenbegrenzung zwingt die Bewerber auch, sich auf die wesentlichen Unterlagen zu fokussieren.

12.2.4 Stellenanzeige in Printmedien

Die Methoden zur Vermarktung offener Stellen sind ein Paradebeispiel für eine digitale Transformation. Stellenanzeigen werden in der IT-Branche schon seit einigen Jahren fast ausschließlich online in dedizierten Internet-Portalen veröffentlicht. Der Markt für Printanzeigen samstags im „Stellenmarkt“ der überregionalen Tageszeitungen existiert so gut wie gar nicht mehr und hat damit für massive Umbrüche in der Zeitungslandschaft gesorgt. Vereinzelt lassen sich in Fachzeitschriften auch heute noch Stellenanzeigen finden, die Wirkung dürfte aber begrenzt sein. Für einen Arbeitnehmer auf Stellensuche fehlt dort die kritische Masse im Vergleich zu den Tausenden Stellenangeboten, die in den Job-Portalen per Mausklick nach vorgegebenen Kriterien sortiert im Browserfenster übersichtlich aufgelistet werden.

Was den Inhalt der Anzeige betrifft, so gelten für eine Printanzeige die gleichen Empfehlungen wie für eine Online-Anzeige (s. Abschn. [12.2.2](#)).

12.2.5 Networking

Die meisten Unternehmen veröffentlichen zur Personalsuche Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage und in einschlägigen kommerziellen Job-Portalen. In der Regel funktioniert dieser Ansatz recht gut, interessanterweise wird aber dennoch fast jede dritte Stelle über persönliche Kontakte besetzt, wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (abgekürzt IAB) in einer Studie belegt [6]. Dieses positive Ergebnis wird laut IAB „von keinem anderen Rekrutierungsweg erreicht und deutet auf die hohe Relevanz von Netzwerken“ bei der Besetzung offener Stellen hin.

Ein Unternehmer sollte immer mit offenen Augen durch die Welt laufen und versuchen Talente für die eigene Firma zu entdecken. Eine gute Gelegenheit bieten Fachkongresse, Konferenzen und User-Group Treffen o. ä.

Praxis: Mitarbeiter-Akquise unter Konferenz-Teilnehmern

Vor einigen Jahren habe ich auf einer mehrtägigen Entwickler-Konferenz zufällig einen ehemaligen Schulkameraden nach Jahrzehnten erstmals wieder getroffen. Wir kannten uns vom Gymnasium, hatten uns aber nach dem Abitur aus den Augen verloren. Im lockeren Gespräch in den Vortragspausen stellte sich heraus, dass es diverse Anknüpfungspunkte gab. Sechs Wochen danach war die Zusammenarbeit vertraglich besiegelt. Wir haben anschließend einige Jahre sehr angenehm und produktiv zusammengearbeitet.

Netzwerke helfen auch an anderen Stellen weiter, daher sollte ein Unternehmer häufig das Büro verlassen und Zeit für den Aufbau und die Pflege des persönlichen Netzwerks investieren. Mehr zum Thema finden Sie in Kap. 20.

Überlegen Sie sich, ob Sie für die Personalsuche auch das Netzwerk ausgewählter Ihnen privat oder beruflich verbundener Personen mitbenutzen können. Sollten Sie noch Kontakte zu Ihrer ehemaligen Hochschule haben, dann leiten Sie Ihre Stellenanzeige entsprechend weiter. Der ehemalige Betreuer Ihrer Masterarbeit findet sicher einen Platz am Aushang des Instituts. Gut regional vernetzt sind auch immer die Steuerberater. Vielleicht betreut Ihr Berater einen Mandanten, dessen Kinder in Kürze das Studium beenden.

- **Tipp: Mitarbeiter in die Personalsuche einbinden.** Versuchen Sie auch Ihre Mitarbeiter zu motivieren, die Antennen auszufahren und auf die Suche nach neuen Mitarbeitern zu gehen. Die meisten Entwickler haben ein paar fähige Leute im Bekanntenkreis, die sich u. U. für einen Jobwechsel motivieren lassen. Als Unternehmer sollten Sie diesen Prozess mit Prämien großzügig unterstützen. Zahlen Sie jedem Mitarbeiter einen Bonus, der einen neuen Kollegen ins Team bringt. Überlegen Sie gut, welche Bonushöhe für Ihr Unternehmen den Zweck bestmöglich erfüllt. 150 Euro sind lächerlich, 15.000 Euro eindeutig zu hoch. Die Auszahlung des Bonus erfolgt unter dem Vorbehalt, dass der neue Mitarbeiter längerfristig im Unternehmen bleibt, d. h. dass er zum Ablauf der vertraglich vereinbarten Probezeit in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis ist.

12.2.6 Personalvermittler und Headhunter

Ein externer Berater kann einem Unternehmen nur dann kreativ helfen, wenn er verstanden hat, wie es funktioniert. Der Einsatz von Personalvermittlern macht daher nur Sinn, wenn diese Ihr Business komplett begreifen. Wenn Ihr Startup in einem sehr innovativen und neuen Bereich tätig ist, dann wird es schwer werden für die Personalsuche professionelle Unterstützung zu finden. Die Zeit, die Sie benötigen, bis der Headhunter Ihr Business und Ihre damit zusammenhängende besondere Geschäftskultur versteht, investieren Sie lieber selbst in die Personalakquise.

12.2.7 Bundesagentur für Arbeit

Wenn Sie Hilfskräfte für die Kantine oder Ihr Bauteile-Lager suchen, können Sie es bei dieser Bundesbehörde mit einem Anruf probieren. Wenn Sie Softwareentwickler oder vergleichbar hoch qualifiziertes Personal suchen, sparen Sie sich die Zeit besser.

12.2.8 Recruiting- und Ausbildungs-Messen

Die Teilnahme an sogenannten Recruiting-Messen sollten Sie meiner Meinung nach nicht in Betracht ziehen, weil dort ein kleines, neu gegründetes Unternehmen neben den großen

Namen komplett untergeht. Die einschlägigen Messe-Veranstalter sehen das natürlich anders und scheuen keinen Aufwand, auch Gründer von einer Messeteilnahme zu überzeugen.

12.2.9 Praktika und Masterarbeiten

Ich kenne zahlreiche mittelständische Unternehmen, die frühzeitig Kontakt zu Talenten erlangen, indem sie Praktika anbieten und Studenten ermöglichen im Unternehmen Bachelor- oder Masterarbeiten anzufertigen. Kooperationen mit Hochschulen lassen sich natürlich nur dann eingehen, wenn sich über das Niveau Ihrer Softwareentwicklung oder die von Ihrer Software implementierte Business-Logik (wissenschaftliche) Anknüpfungspunkte finden lassen. Bedenken Sie dabei, dass der für eine qualifizierte Betreuung einer Masterarbeit erforderliche Zeitaufwand durchaus beträchtlich sein kann. Solange Sie noch keine oder nur sehr wenige Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigen, müssen Sie kritisch prüfen, ob Sie diese Aufgabe anfangs nicht überfordert.

Praktikanten und Studenten, die sich während einer Praxisphase im ausbildenden Betrieb wohlfühlt haben, zeigen oftmals Interesse nach Abschluss des Studiums in das Unternehmen zurückzukehren. Aber Achtung: Sollte das Interesse des Bewerbers primär durch Bequemlichkeit motiviert sein, weil er sich durch die Annahme einer Job-Option bei Ihnen im Unternehmen einen zeit- und nervenaufreibenden Bewerbungsprozess am freien Markt ersparen kann, dann sollten Sie eine mögliche Anstellung doppelt kritisch überprüfen.

12.3 Zeitpunkt der Bewerberansprache

Bei der Wahl des Zeitpunkts der Veröffentlichung Ihres Stellenangebotes sollten Sie die Marktgegebenheiten mitberücksichtigen, sonst verpufft Ihr Investment. Erfahrungsgemäß machen sich aufgrund der üblichen Kündigungsfristen in den Wochen vor Quartalsende mehr Leute auf Jobsuche als sonst. Ein gut geeigneter Zeitpunkt ist auch in den Weihnachtsferien, denn zum Jahreswechsel macht sich so mancher Gedanken über einen grundlegenden persönlichen und/oder beruflichen Neustart. Im Januar erfreuen sich Scheidungsanwälte daher traditionell einer hohen Nachfrage und es werden fleißig Job-Bewerbungen geschrieben. Ungünstig für die Suche nach Mitarbeitern ist die Ferienzeit im Sommer von Anfang Juni bis Mitte September.

12.4 Bearbeiten von Bewerbungen

Schon wenige Stunden nachdem Ihre Anzeige online gestellt ist, werden Sie per E-Mail Zuschriften von Bewerbern bekommen. Aus meiner Erfahrung heraus gibt es einen Peak unmittelbar in den ersten Tagen und dann wieder 10 bis 15 Tage nach Veröffentlichung. Nach vier Wochen kommt selten noch eine Zuschrift. Über 95 Prozent der Bewerber bewerben sich per E-Mail, Sie sollten aber das Leeren Ihres Briefkastens nicht vergessen: Vereinzelt

kommen tatsächlich immer noch Zuschriften auf dem traditionellen Postweg, selbst wenn Sie wie heute üblich dazu auffordern, alle Bewerbungsunterlagen digital einzureichen.

Auch wenn wie immer Ausnahmen die Regel bestätigen, so stecken nach meiner Erfahrung hinter den schnellen Zuschriften meist eher schwache Kandidaten. Die besten Bewerber melden sich nach ca. zwei Wochen. Das sind dann die Leute, die beruflich fest im Sattel sitzen oder als überdurchschnittlich gut qualifizierter Studienabgänger diverse Karriere-Optionen für sich sehen, die sich aber aus ganz spezifischen Gründen nach sorgfältiger Prüfung des Stellenangebots und Rücksprache mit Familie und/oder Freunden erst nach einigen Tagen entschließen mit Ihnen Kontakt aufzunehmen.

Ich möchte nur eine äußerst zurückhaltende Aussage zu der Anzahl der zu erwartenden Bewerbungen machen. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie Ihrem Standort, dem Stellenprofil und der Art und Weise, wie Sie sich in der Stellenanzeige als Unternehmen „verkaufen“. Dennoch sollten Sie als Newcomer in Anbetracht der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt (Stand Herbst 2019) keine zu großen Erwartungen haben. Wenn Sie ein Dutzend Bewerbungen bekommen, dann ist das positiv zu sehen. Wenn Sie keine einzige oder aber deutlich mehr als 100 Bewerbungen bekommen, dann haben Sie etwas falsch gemacht.

Gewöhnen Sie sich an, die Bewerbungen innerhalb von maximal zwei Werktagen zu bearbeiten. Gute Leute sind in kurzer Zeit vergeben. Sie werden schnell feststellen, dass eine sorgfältige Auseinandersetzung mit Bewerbungen sehr zeitintensiv ist. Das ist das typische Dilemma der Mitarbeitersuche: Das Unternehmen benötigt mehr Personal, wenn alle aufgrund von Arbeitsüberlastung unter Wasser sind, aber genau in solchen Phasen hat der Betrieb eigentlich keine Ressourcen abrufbereit, um eine aufwändige Personalsuche durchzuführen. Wenn die Firma hingegen keine Aufträge hat und Führung und Personal eher wenig zu tun haben, dann hat man auch keinen Personalbedarf.

12.5 Analyse der Bewerbungsunterlagen

In den Personalabteilungen der Großbetriebe wird die Fülle der Bewerbungen KI-unterstützt mit Hilfe wissenschaftlicher Analysemethoden systematisch ausgewertet. Mangels Ressourcen muss das bei Ihnen im Betrieb natürlich anders ablaufen. Ob Sie beim Lesen der Bewerbungsunterlagen zu dem Schluss kommen, dass genau dieser Bewerber zu Ihnen passen könnte, ist letztlich eine von Ihnen persönlich vorzunehmende, rein subjektive Entscheidung. Um bei der Suche nach einem Softwareentwickler mittelprächtige von schlechten oder junge Talente von jungen Dilettanten unterscheiden zu können, sollten Sie selbst ein guter und möglichst erfahrener Programmierer sein. Wenn Ihnen der fachspezifische Hintergrund fehlt, hat ihn vielleicht einer Ihrer Partner im Team. Auf die Schwierigkeit andere Menschen beurteilen zu können verwies schon der römische Kaiser Marc Aurel: „Man muss überhaupt erst so manches gelernt haben, ehe man über die Handlungsweise eines anderen richtig urteilen kann“ [7]. Zögern Sie nicht, ggfs. externe Unterstützung im Auswahlprozess hinzuzuziehen.

Für die Analyse von Bewerbungsunterlagen kann ich Ihnen hier leider keine positiven Entscheidungskriterien mangels Kenntnis Ihrer speziellen fachlichen Situation und Ihrer

persönlichen Präferenzen präsentieren. Dennoch möchte ich Ihnen nachfolgend ein paar allgemeine Tipps aus meiner langjährigen Personalarbeit geben.

Anschreiben

Das einer Bewerbung beigelegte Anschreiben ist inhaltlich selten relevant und gehört daher im weitesten Sinne zur Form bzw. Gestaltung der Bewerbung (s. u.). Problematisch ist mangelnde Sorgfalt bei der Adressierung des Ansprechpartners, wenn im Anschreiben z. B. fälschlicherweise ein anderes Unternehmen angesprochen wird und damit der Serienbrief-Charakter der Bewerbung deutlich wird.

Lebenslauf

Der Lebenslauf bietet einen schnellen Überblick über die Qualifikationen des Bewerbers, daher schauen sich die meisten Personaler den Lebenslauf als erstes an. Einen Lebenslauf in vernünftiger Form sollte heute jeder Bewerber hinbekommen, denn entsprechende Webdienste mit Generatoren gibt es kostenlos im Internet. Prüfen Sie auf Unstimmigkeiten und Lücken in der chronologischen Auflistung. Insbesondere in der Softwareentwicklung empfiehlt es sich auch Quereinsteiger zu berücksichtigen. Bei diesen Bewerbern sieht der Lebenslauf möglicherweise wenig stringent aus, dies sollte Sie aber nicht vor einer weiteren Prüfung abschrecken. Nach Schätzungen haben sich die Hälfte bis zwei Drittel der Entwickler das Programmieren zumindest teilweise selbst beigebracht. Ich habe auf einer Entwicklerkonferenz einmal einen ausgebildeten Dachdecker kennengelernt, der heute erfolgreich an einer CAD-Software für das Bauwesen mitarbeitet. Derlei Karrieren lassen sich in der Softwareentwicklung häufig entdecken.

Versuchen Sie bei der Durchsicht Besonderheiten zu identifizieren. Achten Sie auf Informationen über ein besonderes schulisches oder zusätzliches außerschulisches Engagement. Viele Schulen und Hochschulen bieten heute abseits vom „normalen“ Lehrbetrieb weitere Fortbildungsangebote in Form von Arbeitsgemeinschaften o. ä., die den Schülern und Studenten nützliches Wissen und für die weitere Karriere gewinnbringende Fertigkeiten vermitteln. Bewerber, die sich z. B. in eine Theater-AG eingebracht haben oder sich in der chinesischen Sprache, in politischer Debatte oder Ranzen-Hygiene fortgebildet haben, verdienen eine genauere Betrachtung.

Versuchen Sie anhand der Angaben im Lebenslauf zu verstehen, wann der Bewerber im Leben erstmals Kontakt zur Marktwirtschaft bekommen hat und eigenverantwortlich Geld verdienen musste. Ferien- oder Nebenjobs parallel zu Schule, Ausbildung oder Studium schaden in den seltensten Fällen. Viele berühmte Leute berichten rückblickend, dass derlei Tätigkeiten für ihre Persönlichkeitsentwicklung wichtig waren. Als ich 14 Jahre alt war, erwartete mein Vater von mir erstmals in den jährlichen Sommerferien zwei Wochen im Baugewerbe als Helfer Geld zu verdienen. Meine damals dort gemachten vielschichtigen Erfahrungen haben mich sehr geprägt und später u. a. motiviert, ein anspruchsvolles Studium zu absolvieren.³

³Seit meiner Tätigkeit auf dem Bau weiß ich u. a. um die große Bedeutung von „Siemens Lufthaken“ in der Befestigungstechnik.

Zeugnisse

Hierbei gilt es zu unterscheiden zwischen Arbeitszeugnissen und Abschlusszeugnissen von Bildungseinrichtungen.

Der deutsche Gesetzgeber hat in den letzten Jahrzehnten dafür gesorgt, dass heute ein Großteil der Arbeitszeugnisse lediglich „Gefälligkeitszeugnisse“ ohne jegliche Aussagekraft sind. Sparen Sie sich daher eine intensivere Auseinandersetzung mit den einer Bewerbung beigelegten Arbeitszeugnissen. Vereinzelt lässt sich „zwischen den Zeilen“ Interessantes auslesen, doch dazu bedarf es einiger Erfahrung. Als Neueinsteiger in der Personalarbeit wird Ihnen das anfangs kaum gelingen.

Bei Berufseinsteigern lohnt sich ein Blick auf die Zeugnisse der Bildungseinrichtungen. Gute Abschlussnoten sind immer beeindruckend, die ausgewiesenen Noten müssen allerdings im Kontext der ausstellenden Einrichtung (s. u.) und der dafür benötigten (Regelstudien-) Zeit bewertet werden. Bei berufserfahrenen Bewerbern sind die Zeugnisse eher irrelevant, schließlich sollte man jedem Bewerber wohlwollend unterstellen, dass er sich in den fünf, zehn oder sogar mehr Jahren seit dem Verlassen der Ausbildungsstätte in der betrieblichen Praxis fachlich und persönlich weiterentwickelt hat.

Exkurs: Uni ist nicht gleich Uni

Auch bei der Ausbildungsqualität von Hochschulen zeigt sich in den meisten Ländern eine Gauß-Verteilung. Bildungsabschlüsse müssen daher immer im Kontext der bescheinigenden Bildungseinrichtung beurteilt werden. Wenn dieser Sachverhalt für Sie völlig neu ist, dann haben Sie Ihren eigenen Abschluss mit hoher Wahrscheinlichkeit an der „falschen“ Einrichtung abgelegt. Schon der Wert des Abiturs ist in Deutschland je nach Bundesland sehr unterschiedlich. Mit dem Abitur erhalten in Deutschland jedes Jahr tausende von Schülern ihre „Hochschulreife“, obwohl sie definitiv nicht reif für ein Studium an einer Hochschule sind. Versuchen Sie sich über die Qualität von Bildungsabschlüssen bei erfahrenen Unternehmer-Kollegen oder HR-Experten ausführlich zu informieren.

Eine erste Orientierungshilfe liefern Rankings, die aber in Deutschland im Zuge der üblichen Gleichmacherei verpönt und daher kaum zu finden sind. Glücklicherweise wird das in anderen Ländern transparenter gehandhabt. Interessant ist z. B. das seit 2003 durchgeführte Shanghai-Ranking⁴ für Universitäten. Es gilt zur Kenntnis zu nehmen, dass sich in diesem Vergleich unter den Top-100 Universitäten weltweit gerade einmal noch vier deutsche Einrichtungen finden lassen. Im aktuellen 2018er Ranking liegt Heidelberg vorne auf einem international bescheidenen Platz 47.

Weitere Informationen zum Thema Arbeitszeugnis finden Sie im Kap. „Kündigung von Mitarbeitern“ (s. Abschn. 14.4).

Form der Bewerbung

Aufbau und Form einer Bewerbung können manchmal aussagekräftiger sein als die eigentlichen Inhalte. Vereinzelt investieren Bewerber sogar ein paar Euro in eine attraktive Word-Vorlage, was zu einem sehr professionellen Design führen kann. Wenn die Dokumente auf Sie ansprechend wirken, dann ist das auf jeden Fall ein Pluspunkt für den Bewerber.

⁴ www.shanghairanking.com.

Falls vorhanden, dann sollten Sie das Bewerberfoto ein paar Sekunden auf sich wirken lassen. Aus meiner Sicht ist eine Bewerbung ohne Foto nicht vollständig, es gibt aber auch Personalverantwortliche, die Bewerbungen ohne Fotos bevorzugen. Werfen Sie auf jeden Fall einen Blick auf die E-Mail-Adresse des Bewerbers: Schluckspecht@, partymaus69@ oder stonecoldloser@ sind aus Arbeitgeber-Sicht tendenziell bedenklich.

12.5.1 Empfehlungen

Nach einer ersten Sichtung der Bewerbungsunterlagen empfehle ich Ihnen das zu tun, was auch die Gegenseite macht, um an Informationen über Ihr Unternehmen zu gelangen: Nutzen Sie die Internet-Suchmaschinen und prüfen Sie, was der Bewerber in den sozialen Netzen über sich veröffentlicht hat. Werfen Sie dabei unbedingt auch einen Blick auf die hinterlegten Profilbilder. Meist sind schon ein paar wenige Mausklicks recht aufschlussreich. Wenn sich ein Bewerber in den sozialen Medien gut darstellt, ist das schon mal ein Pluspunkt. Was hierbei als „gut“ zu bewerten ist, ist natürlich Ihre ganz persönliche Meinung.

Überprüfen Sie bei Bewerbungen von Softwareentwicklern, ob der Bewerber evtl. beim Onlinedienst „GitHub“ eine Profilseite hat und welche Aktivitäten vermerkt sind. Überprüfen Sie online auch Referenzen, auf die der Bewerber in seinen Unterlagen möglicherweise verweist.

Unabhängig von der Branche und dem ausgeschriebenen Stellenprofil sollten Sie bei Identifikation einer der folgenden Merkmale („No-Gos“) die weitere Bearbeitung der Bewerbung abbrechen:

- Aus den Bewerbungsunterlagen und dem Anschreiben ist eindeutig ersichtlich, dass es sich um einen Serienbrief handelt. Der Bewerber hat sich keine 30 Sekunden mit Ihrem Unternehmen und dem Stellenprofil auseinandergesetzt.
- Der Bewerber verzeichnet in seinem Lebenslauf eine lange Liste an Anstellungsverhältnissen, die meist nur wenige Wochen bis Monate gedauert hatten.
- Der Bewerber formuliert unmissverständlich Gehaltsvorstellungen, die Ihren finanziellen Rahmen ganz klar sprengen.
- Der Bewerber verweist auf Hobbies, die mit großer Wahrscheinlichkeit zu überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten führen werden.

Sie müssen sich jederzeit bewusst sein, dass die schriftlich eingereichten Unterlagen nur ein unvollständiges Bild der Person des Bewerbers zeichnen. Fachkenntnisse lassen sich nach dem Studium der Unterlagen zumindest ansatzweise einschätzen, Charakter und Antrieb des Bewerbers hingegen bleiben weitgehend unklar. Es ist eine Tatsache, dass in Industrie und Wirtschaft tagtäglich Mitarbeitern wegen gravierendem Fehlverhalten gekündigt wird. Nur die wenigsten dieser Mitarbeiter hatten in den Bewerbungsunterlagen Sätze stehen, wie „komme gern zu spät, insbesondere bei wichtigen Kundenterminen“, „habe Neigung Kollegen zu beklauen“ oder „glänze regelmäßig durch sexistische Witze im Beisein von Praktikantinnen“.

- **Tipp: Fair Play gegenüber „befreundeten“ Unternehmen.** Bewerbungen von Mitarbeitern aus Unternehmen, mit denen Sie in irgendeiner Form kooperieren (Kunden, Lieferanten, Dienstleister etc.), stellen einen Sonderfall in der Personalakquise dar, der eine gesonderte Vorgehensweise erfordert. Nach meiner Erfahrung ist es für alle Beteiligten der einzig vernünftige Weg, wenn Sie die Bewerbung mit dem Personalverantwortlichen des anderen Unternehmens ganz offen und leidenschaftslos besprechen und dabei Modalitäten für einen möglichen Wechsel vereinbaren, die auch die Interessen des anderen Unternehmens in einem angemessenen Rahmen berücksichtigen. Zu dieser Vorgehensweise und der damit verbundenen Kontaktaufnahme zur „Gegenseite“ muss Ihnen der Bewerber explizit und schriftlich die Zustimmung erteilen. Ansonsten sollten Sie die Bearbeitung der Bewerbung mit Verweis auf einen Interessenskonflikt sofort beenden.

Andernfalls droht Ihnen, dass die Gegenseite einen möglichen Wechsel des Mitarbeiters im Nachgang als „Abwerbung“ interpretiert und entsprechend unangenehm darauf reagiert. Abwerbung von Personal zwischen befreundeten Unternehmen gilt als schlechter Stil und erweist sich längerfristig häufig als geschäfts- und imageschädigend.

Versuchen Sie den allerersten Bewerbercheck konzentriert anzugehen, gewöhnen Sie sich daher mit der Zeit eine feste Abfolge für Ihre Analyse an. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum investieren 40 Prozent der Personalverantwortlichen keine fünf Minuten für einen ersten Bewerbungscheck [8]. 47 Prozent der Personaler spendieren immerhin bis zu 15 Minuten für die Auseinandersetzung mit den Bewerbungsunterlagen. Wenn Sie mit der Zeit etwas Erfahrung in der Personalarbeit gesammelt haben, dann sollten auch Ihnen 10 bis 15 Minuten für den ersten Bewerbercheck ausreichen.

12.6 Telefoninterview als Filter

Sollte Ihnen ein Bewerber nach Sichtung der Unterlagen zusagen, dann empfehle ich Ihnen in einem nächsten Schritt kurzfristig ein Telefongespräch anzuberaumen. Dieses Telefoninterview soll nicht ein persönliches Bewerbungsgespräch ersetzen, sondern lediglich zielgerichtet vorbereiten. Signalisieren Sie daher in einer kurzen E-Mail dem Bewerber Ihr grundsätzliches Interesse und bitten Sie ihn zeitnah „zur Klärung einiger Fragen“ um einen Rückruf. Schreiben Sie sich in einer Liste die nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen und der Web-Recherche noch offenen Punkte auf. Auch ein Telefoninterview sollte strukturiert vorbereitet und durchgeführt werden.

Das Telefoninterview erfüllt drei Funktionen in Bezug auf die Person des Bewerbers: Sie können nach dem Studium der Bewerbungsunterlagen zurückgebliebene Unklarheiten beseitigen, weitere Informationen zur Qualifikation im Dialog einholen und Sie bekom-

men im Rahmen des Gesprächs nebenbei ganz automatisch ein erstes Gefühl für seine Kommunikationseigenschaften. Das Telefoninterview übernimmt auch eine Filterfunktion, um innerhalb von 15 bis maximal 30 Minuten Leute zu identifizieren, die trotz vielversprechender Unterlagen dann doch nicht ins Unternehmen passen. Diese Vorgehensweise ist dem industriellen Produktionsprozess vergleichbar, in dem aus Kostengründen üblicherweise versucht wird, fehlerhafte Teile möglichst in frühen Phasen des Prozesses auszusortieren.

- **Tipp: Video-Interview rechtlich absichern.** Eine interessante Alternative zum klassischen Telefongespräch stellt das Video-Interview dar. Gerade Bewerber im IT-Bereich verfügen mehrheitlich über das dafür erforderliche technische Equipment und kennen sich auch mit der einschlägigen Video Software aus. EU-Datenschützer haben bei Video-Interviews allerdings eine Vielzahl von Bedenken, die den Einsatz dieses Verfahrens für ein Unternehmen schnell zu einem gefährlichen Minenfeld werden lässt. Entweder besprechen Sie mögliche rechtliche Implikationen im Vorfeld mit einem Fachanwalt oder Sie verzichten besser auf diesen Internet-Dienst.⁵

Beginnen Sie das Gespräch mit fachlichen Fragen. Bei der Suche nach Softwareentwicklern hat es sich aus meiner Sicht bewährt, in Bezug auf die Programmierkenntnisse nachzuhaken. Viele Bewerber schreiben in ihren Unterlagen recht großspurig über die eigenen IT-Kenntnisse. Nicht selten beinhalten die Bewerbungsunterlagen eine Auflistung mit zwei Dutzend Betriebssystemen, Plattformen, Entwicklungsumgebungen, Programmiersprachen, Datenbank-Technologien, Anwendungsprogrammen und weiteren Schlagwörtern aus dem Bereich der Software-Technologien. Bitten Sie am Telefon den Bewerber den eigenen Kenntnisstand in den Technologie-Bereichen und Fachgebieten, die für Ihr Unternehmen relevant sind, mit Schulnoten zu beurteilen. So mancher angebliche „C++-Experte“ bekennt im persönlichen Gespräch plötzlich kleinlaut lediglich „ein bisschen was“ im Studium gemacht zu haben. Wenn Sie für Ihr Team C++-Experten benötigen, dann liefert solch ein Eingeständnis ein K.-o.-Kriterium. Nutzen Sie das Gespräch auch, um den Bewerber auf Unstimmigkeiten in den Bewerbungsunterlagen ausdrücklich anzusprechen und bitten Sie um Aufklärung.

Ein spannender Punkt sind auch immer mögliche Referenzen. In den USA und in England z. B. sind Referenzen ein zentraler Punkt im Bewerbungsprozess. Man fragt den Bewerber danach und kontaktiert anschließend die genannten Leute. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass man es sich zutraut bei anderen anzurufen und über einen Bewerber auszufragen. In Deutschland ist dieser Schritt allgemein noch eher unüblich, dennoch sollten Sie diese Option wann immer möglich nutzen. Es gilt „wer wagt gewinnt“: Fragen Sie den Bewerber ganz unverblümt nach Personen aus seiner Erwerbsbiografie, zu denen er einen Kontakt für Sie herstellen kann. Höfliche Zurückhaltung ist hier fehl am Platz, denn

⁵ Außerhalb der EU sind Video-Interviews an der Tagesordnung.

die Aussagen eines früheren Vorgesetzten oder Arbeitskollegen des Bewerbers können den weiteren Einstellungsprozess u. U. deutlich verkürzen, pro und kontra Bewerber.

In deutlich über 50 Prozent der Fälle können Sie den Bewerbungsprozess bereits nach einem wenige Minuten dauernden Telefoninterview vorzeitig abbrechen, weil der Bewerber überraschend doch nicht zu Ihnen und/oder Ihren Anforderungen passt oder weil der Bewerber katastrophale Kommunikationseigenschaften offenbart. Ich erinnere mich hier an so manch groteske Konversation, die ich zu gern mitgeschnitten und anschließend in einem HR-Forum im Web veröffentlicht hätte. Nach Versand der Absage war ich jedes Mal froh, die betreffende Person nicht auch noch persönlich in meinem Unternehmen begrüßen zu müssen.

Vorstellungsgespräche sind aus Unternehmenssicht eine kostspielige Veranstaltung, daher sollte die Sinnhaftigkeit der Durchführung im Vorfeld möglichst sorgfältig überprüft werden. Das Vorab-Interview am Telefon ist ein bewährtes Werkzeug dazu. Sollte das Gespräch mit dem Bewerber am Telefon positiv verlaufen, dann laden Sie ihn zeitnah zu einem persönlichen Gespräch in Ihren Betrieb ein.

- **Tipp: Antrieb des Bewerbers hinterfragen.** Seien Sie überkritisch bei Bewerbern aus dem öffentlichen Dienst oder aus bekannt schwerfälligen und bürokratischen Großunternehmen. Eine längere Beschäftigungsdauer in den immer noch reichlich vorhandenen Komfortzonen von Konzernen oder Behörden führt oftmals dazu, dass die Leute geistig herunter getaktet sind und sich aus Sicht dynamischer KMU teils skurrile Verhaltensweisen angeeignet haben. Sollte der Bewerber seiner aktuellen Tätigkeit erkennbar selbstkritisch gegenüberstehen und daher bewusst den Wechsel in ein dynamischeres Umfeld suchen, spricht nichts dagegen, mit dem Bewerbungsprozess fortzufahren.

12.7 Bewerbungsgespräch

Trotz Skype & Co setzen auch heute noch knapp 90 Prozent der Personaler auf persönliche Vorstellungsgespräche mit den Kandidaten [9]. Interessanterweise läuft dieser Schritt des Auswahlverfahrens in den meisten Fällen noch genauso ab wie vor 50 Jahren.

Ein Vorstellungsgespräch ist immer eine Unterbrechung Ihres Arbeitstages und kostet Sie inklusive Vorbereitung und Nachbetrachtung selten weniger als eine, vereinzelt und in Abhängigkeit von der zu besetzenden Position sogar mehr als zwei Stunden. Sollte der Bewerber flexibel sein, dann vereinbaren Sie ein Gespräch für den Vormittag, denn diverse Studien zeigen, dass Entscheidungsträger im Laufe des Tages immer kritischer werden. Setzen Sie besser kein Interview an einem Freitag an, denn dann werden Sie vom Stress der Woche schon müde sein. Der Vollständigkeit halber möchte ich erwähnen, dass ich Unternehmer kenne, die Gespräche mit Bewerbern grundsätzlich auf Sonn- und Feiertage terminieren. Diese spezielle Terminauswahl dient als Filter bezüglich der Ernsthaftigkeit der Bewerbung. Ich persönlich kann dieser Vorgehensweise nicht viel abgewinnen und

würde Ihnen raten, Gespräche mit Bewerbern grundsätzlich immer an Werktagen durchzuführen. Werktags bedeutet: In gut begründeten Ausnahmefällen auch samstags. Insbesondere aus Gründen der Geheimhaltung kann es geboten sein, sich an einem Samstag mit einem Bewerber im ansonsten unbesetzten Büro zu treffen.

An Tagen, an denen Sie ein Vorstellungsgespräch führen, sollten Sie möglichst fit und ausgeschlafen sein. Es signalisiert Ihre Professionalität, wenn Sie dem Bewerber wenige Tage vor dem Termin per E-Mail kurz formlos mitteilen, auf welche Repräsentanten Ihres Unternehmens er im Bewerbungsgespräch treffen wird.

Es scheint Konsens unter den Fachleuten, dass ein Bewerbungsgespräch niemals allein geführt werden sollte. So empfiehlt auch Tom DeMarco eine weitere Person hinzuzuziehen, denn „zwei Bäume sind besser als einer“ [10]. Führen Sie auch aus Sicherheitsgründen ein Bewerbungsgespräch, wenn möglich, immer zu zweit, schließlich können Sie nie wissen, welcher Verrückte Ihnen gegenüber sitzt. Ziehen Sie, falls vorhanden und am Tag des Gesprächs verfügbar, einen Ihrer Partner aus dem Gründerteam als Zeuge hinzu oder einen langgedienten loyalen Mitarbeiter. Sie führen das Gespräch und reden, Ihr Mitarbeiter hält sich komplett im Hintergrund und beobachtet.

Praxis: Bloß keine Angriffsflächen bieten

Allgemein ist der Umgang am Arbeitsplatz in den vergangenen Jahren leider zunehmend verkrampfter geworden. Zu den negativen Begleiterscheinungen berechtigter Kampagnen wie #MeToo gehört, dass auch Mitmenschen mit allzeit tadellosem Verhalten Angst davor haben müssen, in einer zunehmend hysterischen Gesellschaft plötzlich wehrlos einer Rufmord-Kampagne ausgesetzt zu sein, die schnell existenzvernichtende Dimensionen erlangen kann.

Insbesondere Führungskräfte sind heutzutage schnell erpressbar und müssen höflich aufpassen keinerlei Angriffsflächen zu bieten. Ich kenne mittlerweile viele Firmen, in denen die männlichen Chefs strikt und äußerst konsequent vermeiden, mit einer weiblichen Angestellten auch nur eine Sekunde allein in einem Besprechungsraum, in einem Aufzug oder in einem Auto zu sein. Ich gehe davon aus, dass die Verhältnisse bei umgedrehter Konstellation, weibliche Chefs, männliche Angestellte, vergleichbar sind. Hierzu liegen mir allerdings keine Daten vor.

Ich würde Ihnen unbedingt raten ein sogenanntes formalisiertes Interview durchzuführen. Das bedeutet, dass Sie einen vordefinierten Fragenkatalog, den Sie in Form einer ausgedruckten Liste vor sich liegen haben, streng chronologisch abarbeiten. Diese Vorgehensweise reduziert für Sie deutlich den mit der Gesprächsführung und -vorbereitung verbundenen Stress. Unter Zuhilfenahme des Fragenkatalogs müssen Sie sich nicht jedes Mal erneut auf diese Gesprächssituation mental einstellen und Sie ermöglichen damit eine bessere Vergleichbarkeit zwischen Vorstellungsgesprächen, die Sie in kurzer zeitlicher Abfolge mit mehreren Bewerbern durchführen. Ohne klaren Gesprächsleitfaden besteht immer das Risiko, dass Sie versehentlich thematisch abdriften. Ich kann mich noch gut daran erinnern, dass ich mich nach den ersten von mir verantworteten

Vorstellungsgesprächen mehrfach geärgert habe, die eine oder andere wichtige Frage schlicht und einfach vergessen zu haben. Selbstverständlich steht es Ihnen im Gesprächsverlauf frei, spontan weitere Fragen zu stellen oder einzelne Fragen aus Ihrem Katalog mangels Relevanz zu überspringen.

Praxis: Bewerber sind überpünktlich

Gemäß der Devise „der frühe Vogel fängt den Wurm“ treffen die meisten Bewerber deutlich zu früh zum Bewerbungsgespräch ein. Es ist nicht unüblich, dass die Leute bereits 20 Minuten vor dem vereinbarten Termin plötzlich bei Ihnen im Büro stehen. Ein Mandant berichtete mir sogar von einem Fall mit 40 Minuten. Dieses überpünktliche Eintreffen scheint unabhängig von der Qualifikation der Bewerber und der ausgeschriebenen Position zu sein. Offensichtlich handelt es sich dabei auch nicht um ein auf Deutschland beschränktes Phänomen. Einer meiner beiden englischen Partner zeigte sich erst kürzlich erneut über dieses seltsame Bewerberverhalten genervt und stellte dazu die berechnete Frage, warum die Leute nicht „ein paar Häuserblocks entfernt“ warten und sich dort gedanklich vorbereiten würden, um dann zur korrekten Zeit zur Tür hereinzulaufen. Am besten Sie überlegen sich bereits im Vorfeld, wie Sie überpünktliche Bewerber bis zum tatsächlichen Gesprächsbeginn am besten in Ihren Geschäftsräumen „parken“. Interessanterweise sind die Kandidaten, die „normal“ pünktlich eintreffen, meistens die besseren.

Wenn der Bewerber bei Ihnen eingetroffen ist, begrüßen Sie ihn freundlich und stellen Sie sich eine halbe Minute kurz vor. Fragen Sie zur Lockerung der Atmosphäre wie an einer Hotelrezeption nach der Anreise. Bieten Sie dem Bewerber etwas zu trinken an und legen Sie dann, nach dem Eintreffen Ihres Zeugen, ohne große Umschweife los. Dem Abarbeiten des Fragenkatalogs würde ich lediglich noch eine kurze Information über den geplanten Ablauf des Gesprächs voranstellen. Nach meiner Erfahrung hat es sich bewährt, das Gespräch in drei Teile aufzusplitten: Sie beginnen mit dem eigentlichen Interview, gönnen sich dann eine kurze Pause, in der der Bewerber von Ihnen gestellte Aufgaben selbstständig bearbeitet und anschließend beenden Sie den Termin mit einer gemeinsamen Fragerunde. Es ist kein Nachteil ein Whiteboard im Raum zu haben, denn gerade im Gespräch mit IT-Experten ergibt sich immer wieder eine Situation, in der es hilfreich ist (für Sie oder für den Bewerber), wenn sich kurz etwas für alle Beteiligten sichtbar skizzieren lässt.

Checklisten und Fragenkataloge für Bewerbungsgespräche finden Sie reichlich in den einschlägigen Ratgebern und Internet-Foren. Sie sollten sich damit im Vorfeld Ihres ersten Bewerbungsgesprächs zwei Stunden beschäftigen und aus unterschiedlichen Quellen, die Ihres Erachtens nach interessantesten Fragen kombinieren. Achtung: Es gibt auch Fragen, die im Vorstellungsgespräch nicht gestellt werden dürfen. Diese sollten Sie kennen und besser vermeiden, um sich nicht unnötigen Ärger einzufangen. Diese „verbotenen“ Interview-Fragen sind entsprechend der unterschiedlichen Rechtslage länderspezifisch. In den USA darf ein Personaler den Bewerber z. B. nicht nach seinem Alter fragen.

Nachfolgend zeige ich Ihnen zu Ihrer Information einen Fragenkatalog mit meinen persönlichen Favoriten für ein Bewerbungsgespräch, der unabhängig vom Stellenprofil angewendet werden kann. Im Anschluss erlaube ich mir meine Intention für die jeweilige Frage kurz zu begründen.

Fragenkatalog für Interviews

1. Bitte schildern Sie beginnend ab dem Abitur Ihren bisherigen Ausbildungs- und Berufsweg.
2. Was wissen Sie über unsere Software/unser Produkt und/oder unser Dienstleistungsangebot?
3. Wenn Sie könnten, was würden Sie heute rückblickend anders machen?
4. Nennen Sie bitte persönliche Optimierungsbereiche, d. h. Bereiche, in denen Sie noch an sich arbeiten bzw. arbeiten sollten.
5. Worauf sind Sie stolz?
6. Woran erkennen Sie, ob ein Kollege teamfähig ist?
7. Was ist Ihnen in Bezug auf Ihre Umgebung am Arbeitsplatz wichtig?
8. Hatten Sie schon einmal ernsthafte Differenzen/Meinungsunterschiede mit einem Vorgesetzten und was waren die Gründe dafür?
9. Welche Situationen empfinden Sie als Stress?
10. Angenommen, Sie würden morgen 1 Million Euro im Lotto gewinnen – was würden Sie zuerst tun?
11. Welche Top 5 Städte würden Sie gern bereisen und warum?
12. Welche wichtige Frage habe ich/haben wir Ihnen heute noch nicht gestellt?

Zu 1.) Die Frage stellt einen guten Gesprächseinstieg dar. Sie entkrampft die Situation für den Bewerber, weil er sich damit zu Gesprächsbeginn auf vermeintlich sicherem Terrain bewegen kann. Dies gibt Ihnen die Gelegenheit zu prüfen, wie der Bewerber eine möglicherweise umfangreichere Story strukturieren und kommunizieren kann. Es gibt tatsächlich Bewerber, die den eigenen Lebenslauf nur bruchstückhaft wiedergeben können.

Zu 2.) Oft erschreckend, wie wenig sich Bewerber im Vorfeld des Termins über den potenziellen neuen Arbeitgeber informieren.

Zu 3.), 4.) und 5.) Setzt den Bewerber unter Druck und führt häufig zu fast unerträglichen Gesprächspausen. Es ist spannend zu sehen, ob der Bewerber mit Fehlern und Fehlentscheidungen der Vergangenheit offen umgehen kann. 20 Prozent der Bewerber antworten verunsichert „Nichts!“

Zu 6.) Das Verständnis von Teamfähigkeit ist sehr unterschiedlich, daher ist das immer eine aufschlussreiche Frage.

Zu 7.) Berufseinsteiger offenbaren manchmal äußerst naive Vorstellungen von der Arbeitswelt.

Zu 8.) Setzt den Bewerber unter Druck. Gute, selbstbewusste Leute haben hier immer etwas zu erzählen und können das auch nachvollziehbar begründen. 50 Prozent der Bewerber antworten aus Verunsicherung „Nein!“

Zu 9.) Leider zu oft zu hören: „Unter Zeitdruck etwas fertigstellen.“

Zu 10.) Bringt viele Bewerber durcheinander und liefert teils großartige Antworten. Bewerber mit gutem wirtschaftlichem Verständnis legen 90 Prozent des Gewinns längerfristig an und liefern dazu gleich eine einigermaßen vernünftige Verteilung in Anlageklassen. Unseriöse Zockernaturen begeben sich mit dem Geld an den Pokertisch oder zum Pferderennen.

Zu 11.) Bewerber vom Typ Nerd mit Smartwatch und diversen Spielekonsolen im Privatbesitz bringen hier selten mehr als drei Städtenamen zusammen.

Zu 12.) Auch als Personalverantwortlicher lernt man immer dazu. Nutzen Sie jedes Bewerbungsgespräch für Feedback.

Machen Sie es sich zur Angewohnheit, den Fragenkatalog nach jedem Einsatz wie den Quellcode Ihrer Software einem Review zu unterziehen und gegebenenfalls anzupassen. Sorgen Sie für eine zuverlässige Versionierung des Dokumentes.

Phase 1: Das Interview

Vor Beginn des Gesprächs empfiehlt es sich noch einmal tief durchzuatmen und sich in Erinnerung zu rufen:

Nobody is perfect.

Schrauben Sie daher Ihre Erwartungen auf ein vertretbares Maß herunter und bedenken Sie, dass nicht nur Sie, sondern auch der Bewerber nervös sein wird. Für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf ist es bedeutsam, dass Sie hoch konzentriert mitdenken, den Bewerber ggfs. unterbrechen und nachhaken. Da es primär darum geht Informationen vom Bewerber zu erhalten, lautet die Devise für die Gesprächsteilnehmer von Seiten Ihres Unternehmens: Zuhören! Machen Sie sich während des Gesprächs fortlaufend Notizen über Ihre Eindrücke.

Da ich Ihnen aufgrund der Vielzahl der Parameter keine Best Practices für die Analyse und Bewertung des Verhaltens und der Aussagen des Bewerbers geben kann, möchte ich meine Ausführungen mit ein paar eher grundsätzlichen Denkanstößen fortsetzen.

- Richten Sie Ihr Augenmerk im Gespräch ganz klar auf die Person des Bewerbers und dessen charakterlichen Eigenschaften. „Fachliches kann man lernen – Zusammenarbeit kaum“ [11]. Fachliche Aspekte sollten Sie selbstverständlich ansprechen und in Ihre Beurteilung mit einbeziehen, diese sind aber sekundär. Wenn der Bewerber bei seinen Java-, Angular-, C#-, oder Kubernetes-Kenntnissen erst auf Schulnote „ausreichend“ steht, dann kann er mit Unterstützung seiner zukünftigen Kollegen seine aktuellen Defizite in den nächsten Monaten bei Ihnen im Unternehmen locker noch abstellen. Viel

wichtiger ist, dass Sie in seiner Person die klare Bereitschaft erkennen, diesen Lernprozess engagiert und konzentriert anzugehen. Allerdings ist jeder noch so gut qualifizierte Fachexperte für Sie und Ihr Team schon nach kurzer Zeit vollkommen wertlos, wenn er sich als Choleriker entpuppt und gegenüber Kollegen und Kunden regelmäßig einen respektlosen Ton anschlägt. Einem Erwachsenen werden Sie solche Manieren mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr austreiben, außerdem ist das nicht Ihre Aufgabe.

- Arbeitsteilung ist das Grundprinzip einer effizienten Wirtschaft, daher sind funktionierende Teams für jede Art von Unternehmen so wichtig. Versuchen Sie sich vorzustellen, ob Sie mit dem Bewerber längerfristig viele Stunden am Tag gut zusammenarbeiten könnten und ob diese Person gut zu den anderen Mitarbeitern im Team passt. Versuchen Sie abzuschätzen, ob diese Person gut mit den anderen Mitarbeitern im Team kommunizieren könnte. Achtung: Manchmal reicht ein einziger schwieriger Kollege, um das Niveau des gesamten Teams nach unten zu drücken. Gut eingespielte Teams reagieren mit massiver Verärgerung, wenn sie plötzlich einen als lästig empfundenen Trittbrettfahrer mitschleppen müssen.
- Softwareentwicklung ist eine hochkomplexe Herausforderung. Als Führungskraft müssen Sie permanent versuchen, an den unterschiedlichsten Stellen Komplexität zu reduzieren: Im Quellcode, in der Architektur Ihrer Software, in den betrieblichen Prozessen und auch innerhalb Ihrer Teams. Norbert Bolz, renommierter Professor für Medienwissenschaften, verweist darauf, dass man von Soziologen lernen könne, dass „Vertrauen der wichtigste soziale Mechanismus zur Reduktion von Komplexität ist“ [12]. Versuchen Sie daher ausschließlich Leute in Ihr Team zu holen, denen man aller Voraussicht nach vertrauen kann.
- Sprache ist die Grundlage jeder Software, daher sollten Sie Wert legen auf die sprachlichen Fähigkeiten des Bewerbers. Insbesondere in international ausgerichteten Softwareunternehmen sind Missverständnisse an der Tagesordnung. Sprachprobleme erschweren eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Ignorieren Sie dabei einen möglichen Dialekt, denn Dialekte sind normalerweise nur bei Mitarbeitern im Außendienst relevant.⁶
- Versuchen Sie eigene Schwächen mit entsprechendem Personal auszugleichen. Viele Führungskräfte stellen aber Leute mit den gleichen Schwächen ein. Zum einen, weil sie die eigenen Schwächen nicht sichtbar machen wollen, zum anderen, damit sie nicht riskieren, zukünftig von „stärkeren“ Mitarbeitern kritisiert zu werden. Für die langfristige Entwicklung des Unternehmens ist diese spezielle Personalpolitik allerdings selten förderlich.
- Wenn es für die zu besetzende Position hilfreich ist: Versuchen Sie herauszuhören, ob der Bewerber über ein berufliches Netzwerk verfügt, das sich zukünftig für Ihr Unternehmen gewinnbringend nutzen ließe.

⁶Es gibt tatsächlich mehr und weniger beliebte Dialekte in der Bevölkerung.

- Versuchen Sie von Beginn an möglichst viele Mitarbeiter der A-Kategorie einzustellen,⁷ auch wenn Ihr Budget dafür häufig zu gering sein dürfte. A-Mitarbeiter sind die Leistungsträger, die jedes Unternehmen gern in der Belegschaft hat. Diese Mitarbeiter sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich und übertreffen häufig die gesteckten Ziele. Der Anteil der A-Mitarbeiter ist insbesondere in KMU ein zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmen. Achtung: Startup-Unternehmer stellen zu Beginn oftmals B-ler ein, weil sie mangels Erfahrung denken das seien A-ler. Wenn Sie zu viele C-ler im Team haben, wird Ihr Unternehmen nicht allzu lange am Markt überleben.
- Stellen Sie Leute ein, die Ihre potenziellen Kunden und deren spezifische Anforderungen bereits gut kennen und die aller Voraussicht nach bei Ihren Kunden gut ankommen werden.
- Stellen Sie sich kritisch die Frage, ob der Bewerber das Potenzial mitbringt, Sie und Ihr Unternehmen in irgendeiner Form längerfristig weiterzubringen. Stellen Sie Leute ein, die auch anpacken können und die dann die anstehenden Aufgaben auch umsetzen. Viele labern zwar großartig, können oftmals auch in der Diskussion einen brauchbaren Konsens im Team herstellen, aber es hapert an der finalen Umsetzung.

Berücksichtigen Sie bei der Beurteilung der Fachkenntnisse des Bewerbers, inwiefern Ihr Team zu einer fachlichen Qualifizierung des zukünftigen Mitarbeiters überhaupt in der Lage ist? Gerade in jungen technologieorientierten Unternehmen erfolgt ein großer Teil der Ausbildung über „learning by doing“. Der zukünftige Mitarbeiter sollte folglich mit dieser Art des Kompetenzerwerbs zurechtkommen. Mit einem Entwickler, der nach Start des Beschäftigungsverhältnisses in Ihrem Unternehmen über einen längeren Zeitraum ein hohes Maß an expliziter Anleitung benötigt, ist Ihnen u. U. überhaupt nicht geholfen.

Exkurs: Die Startup-Welt aus Sicht von Wirtschaftsjournalisten

Wirtschaftsjournalisten und Unternehmensberater ohne jegliche eigene unternehmerische Erfahrung empfehlen häufig, Startup-Gründer sollten ein Team aus Mitarbeitern zusammenstellen, deren Interessen und Fähigkeiten möglichst weit gefächert sind. Idealerweise ist das Team bereits mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit möglichst schön „divers“. Dieser Ansatz mag für einen 250-Mitarbeiter-Betrieb im B2C-Bereich mit etablierten internationalen Vertriebsstrukturen durchaus richtig sein, Startups können aber in aller Regel nur über eine extreme Spezialisierung Erfolge einfahren und benötigen daher zumindest in der Anfangsphase primär Top-Experten des gleichen Fachbereichs. Wenn die Teammitglieder dann noch über die gleiche Muttersprache verfügen, ist das ein enormer Vorteil, weil Sprachprobleme immer zu Missverständnissen führen und die Abstimmung innerhalb von Projektteams verlangsamen. „Stärken stärken“ lautet die Devise, um als kleines hochproduktives Team eine Nische zu attackieren, dort schnell Marktanteile zu erobern und dann überregionale Relevanz zu bekommen.

Sprenger, ein ausgewiesener und von mir geschätzter Kenner der betrieblichen Praxis, führt hierzu zurecht an: „Extreme Spreizungen mögen politisch korrekt sein, sind aber selten produktiv“ [13]. Denken Sie immer daran: Sollten Sie eines Tages kurz vor der Pleite stehen, dann kommt das rettende Kapital vielleicht von einem Investor oder von einer Bank, aber nur selten vom Zeitgeist.

⁷ABC-Mitarbeiter: A = top, B = mittelmäßig, C = schwach.

Nach dem Abarbeiten der Fragen bietet sich eine Gesprächspause an, in der Sie zusammen mit Ihrem Partner oder Mitarbeiter ein erstes Resümee ziehen können und der Bewerber zwischenzeitlich einen noch von Ihnen zu entwerfenden Fragebogen mit fachlichen Fragen z. B. zur Programmierung beantwortet.

Phase 2: Der Test

Mit dem Abschluss des Interviews sollte der Termin noch nicht beendet sein. Es ist immer aufschlussreich dem Bewerber eine Aufgabe zu stellen, die er selbstständig bearbeiten muss. Das kann das Ausfüllen eines Fragebogens sein, Sie können spontan ein Thema für eine PowerPoint-Präsentation vorgeben, Sie lassen sich eine Arbeitsprobe anfertigen oder Sie absolvieren gemeinsam einige Parcours im nahegelegenen Klettergarten. Gerade KMU sind sehr kreativ bei der Wahl der Testmethode, um zu überprüfen, ob der Bewerber für die spezifische Herausforderung im Unternehmen ausreichend fit ist.

Ein guter Test für Softwareentwickler, wie ich es aus diversen Software-Unternehmen her kenne, ist es den Bewerber in einem Quellcode-Listing nach Fehlern suchen lassen. Setzen Sie dazu ein entsprechend gut kommentiertes Listing in der für die ausgeschriebene Stelle relevanten Programmiersprache auf und verstecken Sie ein paar Fehler. Ich habe dafür viele Jahre zwei Seiten recht einfachen, umfangreich kommentierten C++-Code verwendet. Der Code enthielt primär genau eine Funktion und diese hatte exakt einen Fehler: In einem längeren switch – case Konstrukt fehlte in einem case-Zweig ein abschließendes break, was ein „fall through“ bei der Ausführung zur Folge hat. Daher bekam der Aufrufer der Funktion für einen bestimmten Eingangsparameter einen falschen Ergebniswert zurückgeliefert. Ungefähr die Hälfte der akademisch vorqualifizierten Berufsanfänger konnte diesen Fehler nicht entdecken, was mich immer wieder schockiert hat. Ich wiederhole: zwei A4-Seiten Quellcode, nicht 200 Seiten!



Abb. 12.4 Bewerbertest der besonderen Art: Flippern. (Photo by Heather McKean on Unsplash)

Praxis: Kognitiver Eignungstest am Flipper

Eine Präsentation vor Investoren mit dem Ziel das eigene Unternehmen oder zumindest Anteile daran zu veräußern, unterscheidet sich nicht allzu sehr von einem Vorstellungsgespräch. Ich erinnere mich auch heute noch gern an ein besonderes Erlebnis bei einem Termin in den USA, als mich der potenzielle Investor nach stundenlangen Meetings überraschend einem ganz besonderen kognitiven Eignungstest unterzogen hat: Er forderte mich auf ihm zu folgen und ging mit mir in die Cafeteria seines Unternehmens, um dort für eine halbe Stunde mit mir zu flippern (s. Abb. 12.4). Glücklicherweise habe ich einen Großteil meiner Teenagerzeit mit Flippern in einer nahegelegenen Sportvereinsgaststätte verbracht. So konnte ich das Match nach einer gewissen Eingewöhnungsphase souverän gewinnen, obwohl ich den Flipperautomaten im Gegensatz zu meinem Kontrahenten noch nicht kannte und ich mich erst an die spezifischen Eigenheiten des Gerätes („Oberdeck“) gewöhnen musste.

Phase 3: Die Fragerunde

Gehen Sie nach ca. fünfzehn Minuten Pause zurück zum Bewerber, sammeln Sie kommentarlos den Fragebogen ein und geben Sie dann dem Bewerber ausführlich die Gelegenheit Ihnen Fragen zum Unternehmen und zur angebotenen Tätigkeit zu stellen. Auch hier müssen Sie mit der ganzen Bandbreite der Möglichkeiten rechnen: Die meisten Bewerber haben zwei bis fünf Fragen. Einige wenige wissen sehr genau, was sie wollen und bringen gut vorbereitet eine Aufstellung von Fragen mit, deren Beantwortung 20 und mehr Minuten in Anspruch nehmen kann. Es gibt aber tatsächlich auch Bewerber, die keine einzige Frage haben. Wie kann man im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs an den Repräsentanten des möglichen zukünftigen Arbeitgebers überhaupt keine Frage haben?

Praxis: Der „Joel Test“ zur Bewertung von Softwareteams

Gut vorbereitete Softwareentwickler werden Ihnen im Bewerbungsgespräch Fragen aus dem in der Branche bekannten „Joel Test“ (s. [14]) stellen, um in Erfahrung zu bringen, wie produktiv in Ihrem Unternehmen Software entwickelt wird. Als Personalverantwortlicher in einem technologieorientierten Unternehmen sollten Sie diesen Fragenkatalog kennen und darauf vorbereitet sein. Sollten die Inhalte dieses Fragenkatalogs für Sie weitgehend Neuland sein, dann nehmen Sie dies schnellstens zum Anlass, über Ihren Software-Entwicklungsprozess kritisch nachzudenken.

Bei der Beantwortung der Fragen des Bewerbers geht es darum, Ihr Unternehmen als möglichst attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Aber Achtung: Wenn Sie im Bewerbungsgespräch die Verhältnisse in Ihrem Unternehmen zu rosig darstellen, dann produzieren Sie damit auf Seiten des neuen Mitarbeiters fast zwangsläufig Enttäuschungen in den ersten Wochen nach seinem Arbeitsantritt. Eine erhebliche Zahl von neuen Mitarbeitern verlässt das Unternehmen bereits in der Probezeit wieder, weil die Jobinhalte nicht den Erwartun-

gen aus dem Bewerbungsgespräch entsprechen. Sie müssen daher versuchen in Ihrer Außendarstellung eine gesunde Balance zu finden, die den Bewerber über den Status-Quo im Unternehmen und an seinem zukünftigen Arbeitsplatz fair und angemessen informiert und trotz offen benannter „Problemchen“ motivierend wirkt. Denken Sie daran: Firmen, die Personal suchen, haben immer irgendwelche (Ressourcen-) Probleme, sonst würden sich die Betriebe den ganzen Zirkus mit Stellenangeboten und Bewerbungen ersparen.

Nach meiner Erfahrung ist es am besten die Fragen der Bewerber weitgehend transparent, offen und ehrlich zu beantworten. Benennen Sie klar, was Sie zu bieten haben, aber auch was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten. Warum ist Ihr Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber? Warum sollte jemand den Job wechseln und zu Ihnen kommen? Sie dürfen bei Ihren Ausführungen nur keinen Moment vergessen, dass das Gespräch aktuell noch eine „Werbeveranstaltung“ ist und kein Mitarbeitergespräch, denn Sie sitzen einem Bewerber gegenüber und (noch) nicht einem per Arbeitsvertrag zur Geheimhaltung verpflichteten Angestellten. Also unterlassen Sie es im Zusammenhang mit der Erläuterung der zukünftigen Arbeitsaufgabe dem Bewerber Einblicke in Unternehmens-Internia zu gewähren, die wenig Marketing tauglich sind. Sätze wie z. B. „seit dem Weggang eines wichtigen Entwicklers blickt hier im Team bei den Build-Prozessen sowieso keiner mehr durch“ sollten Sie tunlichst vermeiden, denn unter Umständen fängt der Bewerber Montag in einer Woche bei Ihrem Hauptwettbewerber an zu arbeiten, weil er dort bereits einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Den Interviewtermin bei Ihnen zieht der Bewerber lediglich durch, um einmal mehr final seinen Marktwert zu testen und seine bereits getroffene Entscheidung für die Anstellung in dem anderen Unternehmen zu verifizieren.

Argumente pro Startup

- Mitarbeiten an einem innovativen Produkt/einer innovativen Dienstleistung
- Reiz der Herausforderung bei etwas Neuem mitzuwirken
- Vielfältige Aufgaben, selbstständiges Arbeiten
- Arbeiten an sinnvollen Projekten, nicht an Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
- Exponentielle Lernkurven
- Chance früh Verantwortung zu übernehmen
- Kurze Entscheidungswege
- Wenig Bürokratie
- Lockere Arbeitsatmosphäre

Beachten Sie für das Gespräch, dass Berufsanfänger und Berufserfahrene unterschiedlich angesprochen werden müssen, bei jeder Zielgruppe ziehen andere Argumente. Versuchen Sie sich in die berufliche und persönliche Situation des Bewerbers hinein zu versetzen. Viele Jobwechsel scheitern an den Familienmitgliedern des Bewerbers. Versuchen Sie daher diese aktiv einzufangen, sprechen Sie dieses Thema im Gespräch direkt an. Kommunizieren Sie dem Bewerber und auch ggfs. dessen Familienangehörigen das

Potenzial Ihres Unternehmens. Versuchen Sie zu vermeiden, dass der neue Mitarbeiter seine Familie am alten Wohnort belässt und sich für Pendeln und getrennte Haushaltsführung entscheidet. Das funktioniert selten für alle Beteiligten zufriedenstellend.

Praxis: Einstellen von Berufsanfängern

Bewerber frisch von der Uni stellen häufig eine spezielle Herausforderung in der Personalarbeit dar, denn ihnen fehlen negative Job-Erfahrungen aus der Vergangenheit, die sie den neuen Job dann automatisch positiver bewerten lassen. Anfänger haben manchmal naive Vorstellungen von einem Traumjob im Kopf, den es so weltweit in kaum einem Unternehmen gibt. Entsprechend schwierig sind sie einzufangen.

Erfahrungsgemäß liegt die Gesamtdauer eines Bewerbungsgesprächs zwischen 45 und 120 Minuten. Bei Gesprächen mit Softwareentwicklern sollten Sie dem Bewerber noch einen Blick auf den Quellcode ermöglichen, an dem zukünftig gearbeitet werden muss, außer der Bewerber kann „auf der grünen Wiese“ beginnen, was in einem Startup durchaus denkbar ist. Eine gute Abrundung des Termins ist ein kurzer gemeinsamer Rundgang durch das Büro, bei dem Sie dem Bewerber den möglichen zukünftigen Arbeitsplatz real zeigen. Stellen Sie sicher, dass zuvor der ganze Laden einigermaßen aufgeräumt wurde und während des Rundgangs nur nette Teammitglieder anwesend sind.

Weitere Schritte

In den meisten Unternehmen wird das Zusammentreffen mit dem Bewerber nach dem abschließenden Rundgang vorläufig beendet und der Bewerber macht sich auf den Heimweg. Beiden Seiten bietet sich nun die Gelegenheit das Gespräch in Ruhe zu analysieren und die Option einer Anstellung zu bewerten.

Ich halte es für besser in diesem ersten Gespräch nie eine Entscheidung für oder gegen den Bewerber auszusprechen. Versuchen Sie beim ersten Termin auch eine Gehaltsdiskussion zu vermeiden, außer der Bewerber spricht das Thema explizit an. Es ist besser das Bewerbungsgespräch ergebnisoffen in freundlicher Atmosphäre zu beenden und eine Nacht darüber zu schlafen. Diese Vorgehensweise kommt auch den meisten Bewerbern entgegen. Ich kann mich nur an einen Fall erinnern, als ein Bewerber sofort eine Aussage von mir haben wollte. In Anbetracht dessen, dass man gemeinsam plant viele Jahre zusammenzuarbeiten, ist so eine Forderung überhastet und daher unpassend.

Sollten Sie zu einem positiven Fazit gekommen sein, dann müssen Sie dem Bewerber Ihr konkretes Interesse an einer Beschäftigung zeitnah kommunizieren und schnellstmöglich einen zweiten Termin (Gehaltsverhandlung, s. u.) vereinbaren, an dem Sie dann ins Detail gehen und den Arbeitsvertrag mitsamt der Vergütung aushandeln. Sie sollten mit Ihrer Einladung nicht zu lange warten, denn gute Leute bekommen auch beim Wettbewerber schnell eine Zusage. Wenn Sie allerdings zu schnell reagieren, dann werden manche Bewerber größenwahnsinnig und legen weitere unangenehme Forderungen nach. Als Kompromiss empfiehlt sich daher eine Auszeit von ein bis zwei Werktagen zwischen dem In-

terview und dem Aussprechen einer Einladung zu einem weiteren Gespräch. Teilen Sie dem Bewerber nach dieser Pause mit, Ihre Entscheidung sei „nach intensiver Diskussion inhouse mit allen Führungskräften“ gefallen.

Alternativ sagen Sie dem Bewerber per E-Mail wie unten beschrieben ab. Grundsätzlich gilt immer: Wenn Sie sich nicht sicher sind: Nicht einstellen! Oder wie der US-amerikanische Managementexperte und Bestseller-Autor Jim Collins empfiehlt: „When in doubt, don't hire – keep looking“ [15]. Stellen Sie sich darauf ein, dass Bewerber, die nicht mit einer Absage gerechnet haben und daher eingeschnappt sind, Ihnen im Nachgang die Fahrtkosten in Rechnung stellen. Arbeitgeber sind nach BGB gesetzlich dazu verpflichtet, Bewerbern die Kosten für die Anreise zu einem Vorstellungsgespräch zu erstatten.

Ich möchte erwähnen, dass unter HR-Experten zunehmend kontrovers diskutiert wird, ob der traditionelle Ansatz Sinn macht, die Diskussion mit dem Bewerber auf zwei oder sogar mehrere Tage zu verteilen oder ob die Abstimmung unter Time-to-Market Gesichtspunkten nicht grundsätzlich komprimiert an einem einzigen Tag durchgezogen werden sollte. Bei Bewerbern, die eine zeitaufwändige Anreise zu bewältigen haben, scheint die Ein-Tages-Variante schon aus organisatorischen Gründen geboten.

Ich persönlich tendiere nach wie vor zur ersten Variante mit mindestens zwei Gesprächen, die durch eine mehrtägige Pause zeitlich getrennt sind, weil ich nur so die gebotene Sorgfalt im Anstellungsprozess garantiert sehe. Meiner Meinung nach ist das auch im Sinne der Bewerber, denn die meisten sind schon nach wenigen Stunden konzentrierten Gesprächs schlicht und einfach erschöpft. Aber in Anbetracht des immer härter werdenden Kampfes um die wenigen am Markt verfügbaren Talente sollte ein Unternehmen ggfs. so schnell wie möglich ein konkretes Ergebnis herbeiführen. Bei Top-Talenten gilt es immer im Hinterkopf zu behalten, dass der Bewerber möglicherweise schon ein attraktives Angebot von einem Ihrer Wettbewerber in der Tasche hat. Entsprechend zügig und konsequent sollten Sie entscheiden, wenn Sie von dem Bewerber positiv angetan sind.

12.7.1 Besondere Herausforderungen

Die Anspruchshaltung

Viele Bewerber offenbaren leider auch gegenüber einem kleinen, neu gegründeten Unternehmen eine recht hohe Anspruchshaltung. Eine verblüffende Frage, mit der ich tatsächlich schon mehrfach konfrontiert wurde, war die nach einem offiziellen Firmensport- und Veranstaltungsprogramm. Interessanterweise wurde mir diese Frage zu einem Zeitpunkt gestellt, als mein damaliges Unternehmen noch nicht einmal theoretisch die für eine Fußballmannschaft erforderliche Personalstärke hätte aufbringen können.

Im nachfolgenden Abschnitt liste ich Ihnen ein paar weitere Frage-Highlights auf, die mir persönlich oder Mandanten von mir von übermotivierten Bewerbern gestellt wurden. Möge die Kenntnis Ihnen zukünftig so manche unangenehme Überraschung in einem Vorstellungsgespräch ersparen.

(Ungewöhnliche) Fragen von Bewerbern an den zukünftigen Arbeitgeber

- In welchem Umfang darf man während der Arbeitszeit privat telefonieren?
- Darf man den Arbeitsplatz und die angrenzenden Wände individuell gestalten und verzieren?
- Dürfen tropische Pflanzen zur „Begrünung“ des Arbeitsplatzes mitgebracht werden? Wie würde das Gießen bei einer Urlaubsabwesenheit des Pflanzenbesitzers betrieblich organisiert?
- Kann man Haustiere ins Büro mitbringen? Auch Hunde mit starkem Speichelfluss?
- Darf man im Büro barfuß laufen?
- Welche Gewerkschaft ist für die Firma zuständig?
- Kann man ein Sabbatical machen?⁸

Selbstverständlich gehören aberwitzige Gehaltsvorstellungen ebenfalls zu den unangenehmen Überraschungen in einem Vorstellungsgespräch. Hier gilt zu bedenken: Wer primär für Geld zu Ihnen ins Unternehmen kommt geht auch schnell wieder für Geld woanders hin. Eine weitere Diskussion des Themas Vergütung finden Sie weiter unten im Abschn. „Vertragsverhandlung“.

Der Schuss in den Ofen

Trotz sorgfältiger Analyse der Bewerbungsunterlagen und trotz überwiegend positivem Eindruck beim vorgeschalteten Telefoninterview kann es passieren, dass Sie bei einem Bewerbungsgespräch bereits nach 30 Sekunden erkennen, dass die Bewerberin oder der Bewerber unter gar keinen Umständen zu Ihrem Team passt. Das verläuft ähnlich wie bei einem Blind Date nach vorangegangener vielversprechender Chatphase, nur mit einem Unterschied: Wenn Sie den Mut haben und über das entsprechende Selbstvertrauen verfügen, sollten Sie ein Blind Date auch nach 30 Sekunden bereits wieder beenden und sich auf den Heimweg machen, mit einem kurzen Zwischenstopp in Ihrer Stammkneipe. In einem Bewerbungsgespräch können Sie das definitiv nicht machen, denn Sie handeln sich damit u. U. Ärger ein. Sie müssen selbst in solch einer unschönen Situation an die Reputation Ihres Unternehmens im Markt denken und müssen daher Ihren Abgang so gestalten, dass der Bewerber sich in seiner persönlichen Würde zu keiner Zeit verletzt sieht. Also gilt es an den eigenen schauspielerischen Talenten zu arbeiten: Kürzen Sie in so einem Fall das übliche Interview auf max. 20 bis 25 Minuten und streichen Sie die geplante Beantwortung des Fragebogens (Phase 2). Mit einem Verweis auf Ihre hohe Arbeitsbelastung und weitere unmittelbar bevorstehende Bewerbungsgespräche können Sie dann den Bewerber freundlich, aber bestimmt vorerst vertrösten. Senden Sie ein paar Tage danach per E-Mail eine Absage, wie weiter unten beschrieben.

⁸Diese Frage kam von einer Bewerberin tatsächlich als Einstiegsfrage.

Praxis: Bewerber kommt in Begleitung

Ein Mandant von mir berichtete über eine höchst skurrile Erfahrung in einem Bewerbungsgespräch. Ein studierter Physiker, Ende 20, erschien zum Gespräch in Begleitung seiner Mutter. Die Dame übernahm dann ungefragt die Gesprächsführung.⁹

Es kann durchaus passieren, dass der von Ihnen kategorisch abgelehnte Bewerber später bei einem Ihrer Wettbewerber als Mitarbeiter auftaucht. Ich bin immer wieder verblüfft, wie unterschiedlich die Einstellungskriterien bei den Personalverantwortlichen doch sind. Aber wie ich oben bereits geschrieben habe: Die Beurteilung eines Bewerbers ist ein weitgehend subjektives Verfahren.

Unentschieden, 50 zu 50

In seltenen Fällen kann es vorkommen, dass Sie trotz ausführlicher Gespräche und gründlicher Abwägung zu keinem Ergebnis kommen. Der Bewerber zeigt einerseits vielversprechende Ansätze, andererseits meinen Sie aber gewisse Defizite zu erkennen, die eine erfolgreiche Beschäftigung längerfristig eher unwahrscheinlich erscheinen lassen. Ein möglicher Ausweg aus dieser Sackgasse ist es, den Bewerber einzuladen ein bis zwei Tage unverbindlich „auf Probe“ bei Ihnen im Betrieb mitzuarbeiten. Beiden Seiten bietet das die Chance eines intensiven Kennenlernens. Sie als Unternehmen müssen dafür temporär einen Arbeitsplatz und etwas Betreuungszeit einbringen, der Bewerber opfert ein oder zwei Urlaubstage. Sie sollten vor dem Bewerbungsgespräch überlegen, ob dies eine mögliche Handlungsoption für Sie darstellen kann. Sollte der Bewerber nicht bereit sein, sich auf dieses Auswahlverfahren einzulassen, haben Sie automatisch eine Entscheidung herbeigeführt.

Bitte klären Sie vor Durchführung eines Probearbeitens oder Auswahlpraktikums die versicherungsrechtlichen Aspekte mit Ihrem Steuerberater.

Altersunterschiede

Die Medien beklagen sich oft über den angeblichen „Jugendwahn“ in Industrie und Wirtschaft. Ich möchte das Thema von einer anderen Seite aus betrachten. Vor allem in der IT-Industrie werden Unternehmen häufig von recht jungen Leuten gegründet. Es liegt in der Natur einer schnelllebigen Branche, dass neue Technologien für technikaffine Gründer ohne längere Berufserfahrung Chancen zum Markteintritt bieten. Ich bin dankbar, dass auch für mich dadurch die Beteiligung an einer erfolgreichen Unternehmensgründung im Alter von lediglich 28 Jahren ermöglicht wurde.

Leider tut sich die Gesellschaft vor allem in Deutschland nach wie vor schwer, erfolgreichen jungen Unternehmern angemessen Respekt und Vertrauen entgegen zu bringen. Akzeptiert und respektiert wird der Geschäftsmann vom Typ „Elder Statesman“ jenseits

⁹Der Bewerber erhielt keine Anstellung. Die ältere Dame auch nicht

der 50, im dunklen Anzug, gern auch noch mit dezenter Krawatte. Vermutlich ist diese im Zeitalter der Digitalisierung überholte Geisteshaltung in breiten Schichten der Bevölkerung durch einen starren Beamtenapparat und ein unflexibles Tarifsysteem geprägt, das Dienstalter und Betriebszugehörigkeit stark in den Vordergrund stellt und nicht die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung.

Meiner Meinung nach machen viele potenzielle ältere Bewerber bereits einen Rückzieher, wenn sie auf der Website des Unternehmens hinter einer Stellenanzeige erkennen, dass der zukünftige Vorgesetzte fünf oder mehr Jahre jünger ist, unabhängig davon, ob das Unternehmen erst sechs Monate oder bereits zehn Jahre erfolgreich am Markt ist. Die Abneigung bei einem Startup zu arbeiten wird zusätzlich durch den weiter oben bereits aufgeführten Bewerberwunsch nach Arbeitsplatzsicherheit verstärkt. Dieses Verhalten schränkt den Kreis möglicher Bewerber für ein junges Unternehmen mit einer jungen Führungsmannschaft stark ein. Es ist daher nicht irgendeinem „Jugendwahn“ geschuldet, wenn Startups überproportional viele junge Mitarbeiter haben, sondern es liegt schlicht und einfach am mangelnden Interesse und an der fehlenden Risikobereitschaft älterer Arbeitnehmer, sich auf eine Anstellung bei einem Startup einzulassen. In den USA, wo junge, erfolgreiche IT-Unternehmer bewundert werden und die Gesellschaft diese nicht für irgendwie suspekt hält, ist die Situation am Arbeitsmarkt meiner Meinung nach anders. Das ist einer der (zahlreichen) Gründe, warum jeder Versuch hier irgendwo das Silicon Valley nachbilden zu wollen, zum Scheitern verurteilt ist.

Sollte ein älterer Bewerber eines Tages bei Ihnen in einem Bewerbungsgespräch landen, dann empfehle ich Ihnen diesen Punkt offen anzusprechen. Bei aller Kollegialität und Lockerheit im Team muss unmissverständlich klargestellt werden, dass im Zweifelsfall Sie sagen, wo es lang geht und nicht der Stammesälteste. Wenn der Bewerber das auch so sieht und keine Probleme damit hat einen jüngeren Vorgesetzten zu akzeptieren, dann stellen Sie ihn ein und nutzen Sie seine Berufserfahrung.

Den oben angesprochenen Jugendwahn mag es durchaus geben, aber nicht im Mittelstand, sondern in den Personalabteilungen einiger DAX-Konzerne, denen langsam dämmert, dass sie mit ihren überalterten und saturierten Belegschaften in der digitalen Transformation kaum mitkommen werden.

12.8 Abbrechen des Bewerbungsprozesses

Sollten Sie zu dem Schluss kommen, dass der Bewerber für Sie uninteressant ist, dann senden Sie zeitnah per E-Mail eine Absage. Unterlassen Sie es unter allen Umständen einen Grund für Ihre Absage zu nennen, denn Sie können sich damit unverhofft auf juristisches Glatteis begeben. Außerdem gibt es Bewerber, die beleidigt nachhaken und versuchen mit Ihnen die Angelegenheit zu diskutieren. Das ist Zeitverschwendung.

Beispieltext für Absage

Sehr geehrte Frau .../geehrter Herr ...,

vielen Dank für Ihre Bewerbung und für das Interesse, das Sie damit unserem Unternehmen entgegengebracht haben. Leider sehen wir aktuell keine Möglichkeit, Sie in unserem Unternehmen zu beschäftigen.

Für Ihren weiteren Berufs- und Lebensweg wünschen wir Ihnen alles Gute.

Das hier abgedruckte Beispiel ist ein Minimal-Vorschlag, eine Absage lässt sich sicher auch noch etwas ausführlicher formulieren. Wichtig ist nur überhaupt explizit eine Absage zu versenden. Es kursieren Zahlen im Internet, dass auf 50 Prozent der Bewerbungen von Seiten der angeschriebenen Unternehmen keinerlei Reaktion erfolgt. Das empfinde ich als schlechten Stil! Denken Sie daran: Man sieht sich immer zweimal.

Sollten Sie eine Bewerbung per Post erhalten haben, dann archivieren Sie das Anschreiben und senden den Rest der vom Bewerber eingeschickten Unterlagen per Post kommentarlos „zu unserer Entlastung“ zurück.

Die Korrespondenz mit Bewerbern sollten Sie auf jeden Fall archivieren, nicht nur, weil Sie aufgrund gesetzlicher Regelungen dazu verpflichtet sind. Es gibt auch einen ganz praktischen Grund in Ihrem Interesse: Langzeitarbeitslose „Serienbewerber“ aus Ihrer Region bewerben sich regelmäßig und ignorieren dabei Ihre im Stellenprofil aufgelisteten Anforderungen. Es kann durchaus passieren, dass sich ein Werkstatthelfer aus dem Metallbau auf Ihre Ausschreibung für einen Kryptografie-Spezialisten für Cloud-Anwendungen bewirbt. Anfangs ist das teilweise noch ganz lustig, mit der Zeit jedoch nur noch nervig. Egal, wie oft Sie schon eine Absage erteilt haben, Sie finden Zuschriften dieser Bewerber immer wieder im E-Mail- und Posteingang. Je früher Sie zukünftig diese sonderbaren Bewerbungen wiedererkennen, desto schneller können Sie den damit verbundenen Bearbeitungsprozess abbrechen. Spätestens nach ca. fünf bis sieben Bewerbungsverfahren kennen Sie die Namen dieser Kasper dann sowieso auswendig.

12.9 Vertragsverhandlung

Beim zweiten Aufeinandertreffen mit dem Bewerber geht es ans Eingemachte. Zentraler Diskussionspunkt ist üblicherweise das Paket aus Vergütung und möglichen weiteren Vergütungsbestandteilen, worauf ich weiter unten noch separat eingehen möchte. Zusätzlich sollten Sie bei diesem Gespräch dem zukünftigen Mitarbeiter Ihren mit dem Anwalt abgestimmten Vorschlag für einen Arbeitsvertrag unterbreiten. Ein Arbeitsvertrag sollte folgende Punkte enthalten bzw. regeln:

- Beginn der Tätigkeit und Kündigung: Wann beginnt das Arbeitsverhältnis? Mit welchen Fristen kann das Arbeitsverhältnis wieder beendet werden?
- Stellenbeschreibung bzw. Art der Tätigkeit: Für welche Tätigkeit wird der Mitarbeiter beschäftigt?

- Wochenarbeitszeit und tägliche Arbeitszeiten; Pausenregelungen
- Urlaubsansprüche
- Dauer der Probezeit
- Vergütung

Daneben wird Ihr Anwalt noch ein Dutzend weitere typische Streitpunkte des komplexen Arbeitsrechts regeln und explizit klarstellen. Dazu gehören z. B. die Zulässigkeit einer Nebentätigkeit und die Rechte an Arbeitsergebnissen und Erfindungen.

Ich kann Ihnen nur dringend empfehlen das Thema Arbeitsvertrag mit allergrößter Sorgfalt anzugehen. Auch wenn ich Ihnen an anderer Stelle im Buch (s. Abschn. [19.3.6](#)) dazu rate, um Rechtsanwälte wenn immer möglich einen großen Bogen zu machen, so sollten Sie für den ersten Arbeitsvertrag mit einem Angestellten unbedingt professionelle Unterstützung hinzuziehen. Schon kleinste Fehler bei der Gestaltung des Vertragstextes können einen beträchtlichen finanziellen Schaden nach sich ziehen und Sie und Ihre Partner im Gründerteam sehr viele Nerven kosten. Um Kosten für die anwaltliche Beratung zu sparen, können Sie alternativ Ihr Netzwerk bemühen (s. Kap. [20](#)). Ausgehend von einem der vielen auf dem Internet verfügbaren Musterarbeitsverträge kann Ihnen ein erfahrener Unternehmer oder ein Personalchef ebenfalls einen tragfähigen Entwurf zusammenstellen. Als in rechtlichen Fragestellungen unerfahrener Gründer sollten Sie aber unbedingt die Finger von dem Thema lassen!

In welchem Umfang sich bezüglich der Inhalte des Arbeitsvertrages noch Verhandlungsspielraum ergibt, ist letztlich Ihre Entscheidung. Selbstverständlich muss individuell geklärt werden, wann das Arbeitsverhältnis beginnen soll und welche Vergütung es monatlich gibt. Alle anderen vordefinierten Vertragsbestandteile sind möglicherweise auch auf Anraten Ihres Anwaltes nicht verhandelbar. Sie erreichen in diesem Fall eine immer vorteilhafte Standardisierung innerhalb Ihres Unternehmens. Wenn zwei Mitarbeiter mit vergleichbarer Tätigkeit zwei sehr unterschiedliche Verträge bekommen, ist der Ärger mittelfristig vorprogrammiert.

Exkurs: Befristete Arbeitsverhältnisse

Eine Anstellung erfolgt im Normalfall unbefristet, sie kann aber auch mit einer Befristung versehen werden. Wenn Sie ein Arbeitsverhältnis befristen, dann bedeutet dies, dass das Arbeitsverhältnis zu einem vorab definierten Zeitpunkt wieder endet, ohne dass es hierzu einer Kündigung o. ä. bedarf. Befristungen können mit Sachgrund oder sachgrundlos erfolgen und sind per Gesetz zeitlich begrenzt. Insbesondere Unternehmen, deren Auftragslage gewissen Projektzyklen unterliegt, nutzen die Möglichkeit der Befristung. Aber auch für zeitlich klar umrissene Vertretungen z. B. aufgrund von Elternzeit oder Krankheit/Reha werden Arbeitsverträge mit Befristung gewählt.

Befristungen werden von Arbeitgeberseite ganz allgemein dann gewählt, wenn unbefristet einstellen als irgendwie „zu riskant“ empfunden wird. Riskant insofern, als es in Deutschland aufgrund eines rigiden Kündigungsschutzes für einen Arbeitgeber ab einer Betriebsgröße von mehr als zehn Mitarbeitern oftmals sehr schwierig ist, sich von einem Arbeitnehmer wieder zu trennen. In der Schweiz z. B. kennt man überhaupt keinen Kündigungsschutz, daher erübrigt sich dort auch auto-

matisch das Thema Befristung. Verblüffender Weise ist in der Schweiz die Arbeitslosenquote traditionell deutlich niedriger als in Deutschland, trotz mangelndem „Schutz“ der Arbeitnehmer vor Kündigung.¹⁰

Zurück zum Thema Befristung: In Deutschland sind weniger als zehn Prozent der Beschäftigten befristet beschäftigt. Nur ein geringer Prozentsatz der Betroffenen hat diese Form der Beschäftigung freiwillig gewählt. Daher stehen sachgrundlose Befristungen auch immer wieder im Mittelpunkt der Arbeitsmarktdébatte.

Als Gründer sollten Sie wissen, dass insbesondere bei Berufsanfängern eine „unbefristete Anstellung“ ganz weit oben auf der Wunschliste steht. Arbeitnehmer mit befristeten Arbeitsverträgen fühlen sich gegenüber den Kollegen in unbefristeten Arbeitsverhältnissen oftmals als Angestellte 2. Klasse, wobei dies primär psychologische Gründe hat. In der Praxis dienen befristete Beschäftigungsverhältnisse engagierten Arbeitnehmern häufig als Sprungbrett in unbefristete Arbeit. Umgekehrt gilt: Auch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis schützt Low-Performer und Querulanten nicht grundsätzlich vor dem Erhalt einer Kündigung.

Die Befristung von Arbeitsverhältnissen ist in Deutschland ein einziges bürokratisches Minenfeld und das Thema ist zusätzlich emotional aufgeladen. Versuchen Sie daher auf Befristungen so weit wie möglich zu verzichten. Ziehen Sie ganz allgemein bei Fragen zum Thema Befristung und insbesondere bei der Vertragsgestaltung unbedingt einen im Arbeitsrecht versierten Rechtsanwalt hinzu.

Vergütung

Das Thema Vergütung ist ein ganz schwieriges Thema mit sehr vielen einzelnen Aspekten, dem man locker ein ganzes Buch widmen könnte. Als Ingenieur sehe ich mich vollkommen außerstande, gegen das Heer der Unternehmensberater mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung in Vergütungsfragen anzutreten. Lassen Sie mich dennoch ein paar Erfahrungen aus meiner Praxis auflisten:

- Als Startup können Sie anfangs bei den Gehältern niemals mit Großkonzernen in Ihrer Region mithalten, schließlich bezahlen Sie den Arbeitslohn meist noch aus erspartem oder geliehenem Geld. Dafür können Sie einen spannenden Arbeitsplatz und eine großartige berufliche Perspektive für leistungsbereite Mitarbeiter bieten. Die Perspektive beinhaltet auch eine zukünftig dynamische Gehaltsentwicklung. „Dynamisch“ bedeutet, dass Sie sich bei den jährlichen Gehaltsrunden nicht an starren Tarifstufen entlanghangeln, sondern richtig gute Leistung auch mit entsprechend höheren Gehaltssprüngen honorieren können und werden. Als verantwortungsvoller Unternehmer unterwerfen Sie dies nur dem Prinzip „erst liefern, dann zahlen“. Diesen Ansatz sollten Sie dem Bewerber ganz offen kommunizieren. Wenn es Ihnen gelingt den Bewerber zu überzeugen, dass die Stelle für ihn attraktiv ist, dann sind die Leute zu Kompromissen beim Gehalt bereit.
- Mitarbeiter, die primär aufs Geld schauen, sollten Sie nicht einstellen. Auch wenn Sie im Bewerbungsgespräch über Ihren Schatten springen und auf überhöhte Gehaltsforderungen

¹⁰ Nehmen Sie sicherheitshalber zur Kenntnis, dass Diskussionen zum Thema Kündigungsschutz im Sozialstaat Deutschland absolutes Tabu sind.

eines Bewerbers eingehen: Bekommt der Mitarbeiter ein Jahr später in einem anderen Unternehmen ein höheres Jahresgehalt, ist er schnell wieder weg.

- Versuchen Sie das monatliche Gehalt in der Probezeit um 10 bis 15 Prozent herunter zu handeln. Schließlich erbringt das Unternehmen eine Ausbildungsleistung und der Mitarbeiter muss sich erst einarbeiten. Diese Absenkung des Gehaltsniveaus in der Probezeit ist zusätzlich ein guter Test, um zu prüfen, ob der Bewerber zu der oben genannten Gruppe von Leuten mit zu großer monetärer Fixierung gehört.
- Für Mitarbeiter, die in einem gewissen Umfang auch im Außendienst tätig sein werden, ist die Bereitstellung eines Dienstwagens immer eine attraktive Option. Hier können Sie mehr bieten als ein Großkonzern, in dem strikte innerbetriebliche Regularien den Dienstwagen meistens an eine gewisse Hierarchiestufe binden. Der Dienstwagen hat bei Berufsanfängern in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Bei älteren Arbeitnehmern mit Familie können Sie mit dem Thema normalerweise weiterhin punkten.
- Gewähren Sie auf Nachfrage großzügig sogenannte steuerfreie und steuerbegünstigte Zusatzleistungen, die trotz des geringen Umfangs bei den Mitarbeitern immer gern gesehen sind. Zu diesen steuerlich begünstigten Zusatzleistungen gehören z. B. Zuschüsse zur Bahnfahrkarte, Zuschüsse zur gesundheitsfördernden Rückengymnastik in einem Fitnessstudio, eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung oder Zahlung einer „vermögenswirksamen Leistung“ (abgekürzt VWL). Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater über den aktuellen Katalog der möglichen Leistungen. Leider erhöhen diese Leistungen trotz so mancher steuerlichen Vorteile den administrativen Aufwand in Ihrem Unternehmen beträchtlich. Von den Versicherungskonzernen z. B. werden Sie ständig mit vielen Seiten Korrespondenz und geänderten Vertragsbedingungen zur betrieblichen Altersversorgung zugemüllt, die Sie dann für Ihren Mitarbeiter verwalten und archivieren dürfen. Versuchen Sie Zusatzleistungen, die einen hohen bürokratischen Einrichtungsaufwand nach sich ziehen, auf den Zeitraum nach dem Ende der Probezeit zu vertagen. An- und Abmeldung bei einer Versicherung in Verbindung mit der erforderlichen Einbindung Ihres Steuerberaters erzeugen insbesondere dann, wenn der Mitarbeiter schon nach kurzer Zeit wieder kündigt, eine Menge vollkommen unnötiger und unproduktiver Arbeit.

Insbesondere Berufsanfänger offenbaren in den Vertragsverhandlungen oftmals ein bedenkliches Halbwissen in Bezug auf wirtschaftliche und steuerliche Fragestellungen. Nicht selten werden recht abwegige Forderungen an den zukünftigen Arbeitgeber gestellt, nur weil ein Bekannter von einem Bekannten kürzlich auf einer Party entsprechende Tipps gegeben hat. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie dem Bewerber die rechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten unaufgeregt und sachlich erklären müssen. Mangels Wissen und Erfahrung werden gerade Berufsanfänger bei Vergütungsthemen schnell emotional, weil diese Bewerber Angst haben über den Tisch gezogen zu werden. In schwierigen Gesprächssituationen kann es entspannend wirken, wenn Sie kurzfristig Ihren Steuerberater zu den Gehaltsverhandlungen hinzuziehen. Je seriöser Ihr Berater dann auftritt, desto schneller haben Sie die Klippen umschifft.

Erfolgsabhängiger Bonus

Von der Startup-Community wird regelmäßig zu Recht beklagt, dass es in Deutschland keinen praktikablen Mechanismus zur, in den USA üblichen, Mitarbeiterbeteiligung durch Aktien oder Aktienoptionen gibt. Dies dürfte mit ein Grund sein, warum die Zahlung eines erfolgsabhängigen Bonus sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite vielerorts als wichtiger Vergütungsbestandteil betrachtet wird. Grundsätzlich ist es wünschenswert möglichst viele Mitarbeiter finanziell am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Wie ich nachfolgend ausführen werde, gestaltet sich die Umsetzung des Systems alles andere als trivial.

Die Grundlagen eines erfolgsabhängigen Bonus-Systems sind einfach erklärt: Die Grundgehälter werden etwas niedriger angesetzt, dafür beteiligt das Unternehmen möglichst viele Mitarbeiter großzügig am kommerziellen Erfolg über eine jährliche Einmalzahlung/Bonuszahlung. Dabei gibt es zwei Varianten: Alle Mitarbeiter, vom Kantinenhelfer bis zum leitenden Data Scientist, bekommen den gleichen Bonusbetrag ausgezahlt. Verbreiteter sind allerdings Regelungen, die die Höhe des Bonus für jeden Mitarbeiter in Abhängigkeit von Betriebszugehörigkeit, Qualifikation und Arbeitsleistung individuell berechnen. Ich kenne viele kleine und mittlere Unternehmen, die jährlich einen individuellen Bonus (Einzelbonus) bezahlen und damit seit Jahren im Großen und Ganzen gute Erfahrungen gemacht haben. Einer im Jahr 2016 veröffentlichten und im Internet vielfach zitierten Gehaltsstudie des Maschinenbau-Verbandes VDMA zufolge liegen die Boni zwischen 1 und 12 Prozent der Jahresgehälter, was eine marktübliche Spreizung in der deutschen Industrie darstellen dürfte [16].

Auf welchem Niveau sich die Bonuszahlungen im Betrieb ganz allgemein befinden sollten, hängt von der Branche, dem Standort und dem Wettbewerbsniveau in Bezug auf andere Arbeitgeber in der Region ab. Solch ein erfolgsabhängiges Bonussystem erhält einem Unternehmen auch in Krisenzeiten eine gewisse finanzielle Flexibilität. Je höher der variable Vergütungsbestandteil in Bezug auf das jährliche Gesamteinkommen, desto eher benehmen sich die Mitarbeiter wie Miteigentümer. Zumindest hoffen dies die Befürworter der Zahlung von Einzelboni.

Laut einer recht aktuellen Studie unter Studierenden betrachten 73 Prozent der befragten Männer und 67 Prozent der befragten Frauen einen erfolgsabhängigen Bonus als „besonders attraktive Zusatzleistung“ im Rahmen eines Jobangebots [17].

Bei dieser klaren Zustimmung innerhalb einer für die Unternehmen wichtigen Zielgruppe sollte es eigentlich keinen weiteren Diskussionsbedarf über diese Maßnahme geben. Aber wie immer steckt der Teufel im Detail, Bonus-Systeme werden zunehmend kritisch betrachtet und sind insgesamt branchenweit auf dem Rückzug.

Zum einen steht die Öffentlichkeit aufgrund diverser unappetitlicher Bonus-Exzesse in Großkonzernen dem Thema zunehmend kritisch gegenüber. Aber auch die Arbeitnehmer selbst leisten einen Beitrag, dass eine erfolgreiche Ausgestaltung von Bonus-Systemen immer schwieriger wird: In den meisten Betrieben denken im Schnitt ca. 70 Prozent der Mitarbeiter, sie hätten innerhalb der Belegschaft überdurchschnittlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen. Das Konfliktpotenzial dieser Quote ist offensichtlich.

Die spannende Frage ist daher, wie ein Betrieb den Beitrag einzelner Mitarbeiter zum Gesamterfolg einigermaßen objektiv messen kann. Aus Sicht der Führungskräfte zeigen Teams häufig eine 80:20 Verteilung: 80 Prozent machen ordentlich den Job, aber 20 Prozent ziehen den Laden und bringen die entscheidenden Innovationen hervor. Das heißt, die Beurteilung der Mitarbeiter aus Sicht der Führungskräfte (80:20) passt kaum zur weitläufigen Selbsteinschätzung der Mitarbeiter (s. o., 70 Prozent). Aus dieser Diskrepanz wird offensichtlich, dass es immer zahlreiche Mitarbeiter geben wird, die mit der Höhe der Bonus-Zahlung unzufrieden sind. Oftmals geht es dabei gar nicht um größere Geldbeträge, sondern um das Gefühl ungerecht behandelt worden zu sein.

Praxis: Dauerthema Bonus-Niveau

In meinem englischen Unternehmen zahlen wir seit Gründung im Jahr 2000 am Ende des Geschäftsjahres einen individuellen Bonus an die Mitarbeiter. Die Festlegung der einzelnen Boni wird mit zunehmender Unternehmensgröße immer zeitaufwändiger, zudem ergibt sich häufig eine kontroverse Diskussion zwischen den Anteilseignern und den angestellten Führungskräften mit Personalverantwortung. Trotz größter Sorgfalt bei der Festlegung der Bonushöhe gelingt es nie, es allen Mitarbeitern im Unternehmen recht zu machen. Eine komplette Abschaffung des Systems wurde daher bereits im Aufsichtsrat andiskutiert.

Bonuszahlungen erzeugen ein gewisses Suchtpotenzial. Bei den meisten Mitarbeitern ist die Erwartung, dass der Bonus mindestens so hoch ausfällt wie im Vorjahr. Dieser starke Gewöhnungseffekt erfordert im Falle der Absenkung des Bonus eine geschickte Argumentation, wobei diese Gespräche von den Verantwortlichen selten als ein Vergnügen empfunden werden. Oftmals stehen die Mitarbeiter zusätzlich unter dem Druck von Familienangehörigen, die die jährliche Bonuszahlung schon sechs Monate vor der Auszahlung fest verplant haben, ohne jegliche Kenntnis der spezifischen aktuellen betrieblichen Gegebenheiten.

Ein möglicher Ansatz wiederkehrende lästige Diskussionen über das Niveau der Bonuszahlungen zu umgehen, ist eine Koppelung an Indikatoren, die zumindest zu einem gewissen Grad transparent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind. Zum Beispiel könnten Sie definieren, dass das Unternehmen 30 Prozent des Gewinns an die Mitarbeiter ausschüttet. Aber auch dieser Ansatz ist wenig praktikabel. Alles funktioniert soweit gut, wenn Sie in einem „normal“ verlaufenen Geschäftsjahr z. B. 100.000 Euro Gewinn erzielen und davon dann vertragsgemäß 30 Prozent als Bonus an Ihre zehn Mitarbeiter ausschütten. Aufgrund eines einmaligen Großauftrages im Software-Lizenzgeschäft erzielen Sie nun im nächsten Jahr überraschend 1.000.000 Euro Gewinn. Schütten Sie dann tatsächlich 300.000 Euro an die Mitarbeiter aus?

Spätestens, wenn Sie externe Geldgeber (Gesellschafter) in der Firma haben, die die Gründung Ihres Startups mitfinanziert haben, ist hier der erste Streit vorprogrammiert. Auch aus unternehmerischer Sicht wären Sie selten dämlich, wenn Sie diesen ungewöhn-

lich hohen Bonus tatsächlich so auszahlen würden. Primär ist und bleibt der Gewinn die Risikoprämie für die Unternehmer bzw. Geldgeber. Also hüten Sie sich in Bezug auf Bonuszahlungen vor nicht zu widerrufenden Betriebsvereinbarungen und überlegen Sie sich bei der Anstellung von Mitarbeitern doppelt genau, was Sie in Bezug auf Prämien in den Arbeitsvertrag schreiben.

Bonus-Systeme müssen aus den unterschiedlichsten Gründen bei zunehmender Größe des Unternehmens regelmäßig angepasst werden. Dies führt häufig zu Problemen, weil die durch das bestehende „alte“ System begünstigten Mitarbeiter sich gegen die Anpassungen wehren.

Wenn Sie Bonuszahlungen leisten, dann sollte die jeweilige Höhe letztlich Ihre freie unternehmerische Entscheidung bleiben, die Mitarbeiter sollten keinen einklagbaren Anspruch darauf haben. Dennoch können Sie so tun, als sei alles „im Prinzip“ garantiert und die Bonushöhe folge logischen Prinzipien. So lange der Betrieb gut läuft und Sie regelmäßig zahlen, wird sich keiner aufregen.

Wie die ausführliche Diskussion einiger der möglichen Fallstricke gezeigt hat, ist es für alle Beteiligten am besten, wenn Sie auf individuelle Bonuszahlungen als Vergütungsbestandteil verzichten. Bezahlen Sie die Mitarbeiter so, dass diese ihr Fix-Gehalt als fair und angemessen betrachten. Sparen Sie sich den jährlichen (Vorweihnachts-) Zirkus mit den Bonuszahlungen.

12.10 Einstellen des Bewerbers

Wenn Sie sich mit einem Bewerber auf einen Arbeitsvertrag geeinigt haben und dieser Ihnen anschließend die Annahme Ihres Jobangebotes zusagt, dann sollten Sie den Bewerbungsprozess auch formal schnell abschließen. Mit der beiderseitigen Unterzeichnung von zwei Exemplaren des Arbeitsvertrages ist die Suche nach einem neuen Mitarbeiter erfolgreich beendet.

Wenn Sie die Zusage, sprich den unterschriebenen Arbeitsvertrag von dem Bewerber erhalten haben, schicken Sie dem neuen Mitarbeiter zum Zeichen Ihrer Anerkennung ein kleines Präsent: Eine Kaffeetasse mit Firmenlogo oder einen Karton mit den Lieblings-Cookies des Entwicklerteams. Embedded-Entwickler z. B. freuen sich immer über ein witziges elektronisches Gadget wie eine Plasmakugel für die USB-Schnittstelle oder eine Frequenzbiegezanze aus Edelstahl o. ä. Bieten Sie dem Mitarbeiter per E-Mail an, sich beim zukünftigen Vorgesetzten zu melden, wenn er in der Zeit vor seinem Arbeitsantritt (doch) noch Fragen zum Unternehmen oder zum zukünftigen Job hat. Offen gebliebene Punkte sollten frühzeitig geklärt werden.

Legen Sie nun für den neuen Mitarbeiter eine Personalakte an und unterrichten Sie parallel dazu Ihren Steuerberater über den Vorgang. Ihr Steuerberater wird Sie auffordern vom neuen Mitarbeiter noch ein paar Daten anzufordern, die zum Arbeitsantritt für die Erledigung diverser Formalitäten erforderlich sind. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter, dass er sich ca. eine Woche vor Arbeitsbeginn telefonisch bei Ihnen melden soll.

Bei passender Gelegenheit sollten Sie den neuen Mitarbeiter darauf hinweisen, dass es zur Realität des Arbeitsalltags gehört, dass Arbeitsverhältnisse möglicherweise innerhalb der Probezeit schon wieder beendet werden. Im Überschwang der mit der Anstellung verbundenen positiven Emotionen ist das zwar ein heikles Thema, aber an Tatsachen lässt sich nicht rütteln: Arbeitsverhältnisse enden häufig auch aufgrund Kündigung seitens des neuen Arbeitnehmers, weil die neue Stelle eben doch nicht den Vorstellungen entspricht oder weil der Mitarbeiter sich in der neuen Umgebung abseits der Heimat nicht wohlfühlt.

Teure Umzüge und einen Wechsel des Hauptwohnsitzes sollte ein Arbeitnehmer daher besser auf die Zeit nach der Probezeit verschieben. Wenn Ihr Unternehmen in München ansässig ist, sollten Sie dem neuen Entwickler aus Bremen raten, nicht gleich zum Dienstantritt komplett mit seinem gesamten Hausrat umzuziehen. Für die Dauer der Probezeit ist es klüger, vorübergehend ein möbliertes Zimmer zu mieten oder bei Freunden in der WG oder der Erbtante in der 28-Zimmer-Villa in Bogenhausen unterzukommen. Dies vermeidet für beide Seiten sehr viel Frust und Ärger, wenn sich im Laufe der ersten Wochen herausstellt, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer, aus welchen Gründen auch immer, nicht zusammenpassen.

Ich habe häufig erlebt, dass gerade junge und unerfahrene Mitarbeiter, wenn sie nicht von Eltern oder Freunden entsprechend darauf vorbereitet wurden, ihr erstes Arbeitsverhältnis recht naiv antreten und fest überzeugt sind, einen viele Jahre andauernden Lebensabschnitt zu beginnen. Nur, weil es im letzten Gespräch bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrages so nett und harmonisch zugegangen ist. Die Ernüchterung ist groß, wenn das Arbeitsverhältnis nach vier Wochen vielleicht schon wieder beendet ist.

Nach dem Ende der Probezeit sollten Sie den Mitarbeiter dann allerdings motivieren, möglichst in die Nähe der Firma zu ziehen. Unabhängig vom gewählten Verkehrsmittel sollte die tägliche Fahrtzeit zum Arbeitsplatz von Tür zu Tür maximal 45 Minuten betragen. Erfahrungsgemäß führen zu lange Arbeitswege mit der Zeit zu großem Frust und verschärfen die Gefahr, dass der Mitarbeiter eines Tages dann wieder weiterzieht.

12.11 Onboarding

Laut einer „Onboarding-Studie“ sind Fachkräfte bereit, kurzfristig Konsequenzen zu ziehen, wenn ein neuer Job nicht ihren Erwartungen entspricht. Etwa jeder Dritte der Befragten gab in der Studie an, bereits einmal innerhalb eines Jahres nach Einstieg in einen neuen Betrieb wieder gekündigt zu haben [18]. Es wäre äußerst ärgerlich, wenn ein neuer Mitarbeiter nach kurzer Zeit wieder kündigt, weil Sie keine vernünftige Einarbeitung auf die Reihe bekommen. Es ist im Interesse des gesamten Unternehmens, dass der neu eingestellte Mitarbeiter freundlich empfangen und gut eingearbeitet wird.

Der erste Tag

Der erste Tag in einem neuen Unternehmen ist für einen Angestellten ein ganz besonders wichtiger Tag, Sie sollten sich unbedingt bemühen, dass der erste Arbeitstag für den neuen Mitarbeiter eine positive Erfahrung wird. Versuchen Sie den Tag gut durchzuorganisieren und

vermeiden Sie es den Neuen in die unangenehme Situation zu bringen nicht zu wissen, was er die nächste Stunde tun soll. Behalten Sie dabei immer im Hinterkopf, dass das (Arbeits-) Verhältnis zum Neuen die ersten Tage noch äußerst fragil ist. Es kommt wohl durchaus vor, dass ein neuer Mitarbeiter schon wieder weg ist, bevor er informiert wurde, wo die Toiletten sind.

Überlegen Sie rechtzeitig, wer den neuen Mitarbeiter zum Mittagessen mitnimmt. Idealerweise stellen Sie dem Neuen für die Dauer der Probezeit einen „Paten“ als Ansprechpartner für alle Fragen beiseite. Diese besondere Art der Betreuung können Sie aber erst leisten, wenn Sie bereits 10 oder 15 Mitarbeiter im Team haben. Bei geringerer Personalstärke ist jedes Teammitglied verpflichtet den neuen Kollegen aufmerksam zu unterstützen.

Bereiten Sie rechtzeitig Ihre IT auf den Neuen vor, so dass Berechtigungen und Zugangsdaten zu Repositories etc. eingerichtet und dokumentiert sind. In vielen Unternehmen sitzen neue Mitarbeiter erst einmal einige Tage gelangweilt herum, bis Sie produktiv arbeiten können. Diesen unnötigen und teuren Leerlauf sollten Sie unbedingt vermeiden. Versuchen Sie mit der Zeit das Aufsetzen der IT für einen neuen Mitarbeiter weitgehend zu automatisieren. Dieser Bereitstellungsprozess (englisch provisioning process) kostet Sie sonst jedes Mal wieder viel Zeit und Geld und ist zugleich anfällig für Fehler.

Wenn Sie ganz professionell sein wollen, dann übergeben Sie dem Mitarbeiter eine „Onboarding-Mappe“ mit allen wissenswerten Informationen zum Unternehmen und zu den Abläufen in der Organisationseinheit, in der er beginnt. Als Startup werden Sie sich einen derartigen Aufwand allerdings nur in den seltensten Fällen leisten können, zumal wenn Sie aktuell noch unter Hochdruck an Ihrem MVP arbeiten.¹¹

Die Einarbeitungsphase

Neue Mitarbeiter sind motiviert und wollen loslegen. Nichts ist frustrierender, als wenn ein leistungsbereiter Neueinsteiger mangels Organisation und Betreuung die ersten Tage oder Wochen nur herumsitzt und nicht weiß, was er konkret tun soll.

Einarbeitung und Training des Neuen sollten Sie strukturiert organisieren, idealerweise gibt es sogar eine Art Einarbeitungsplan. Gerade Berufsanfänger wissen es zu schätzen, wenn Sie von einem erfahrenen Kollegen regelmäßig unterstützt werden. Versuchen auch Sie als Vorgesetzter dem neuen Mitarbeiter in den ersten Wochen regelmäßig Feedback zu geben. Die Leute wollen an der Hand genommen werden.

- **Tipp: Erfahrungen der Einarbeitungsphase dokumentieren.** Versuchen Sie gleich beim ersten Mitarbeiter Ihre Erfahrungen während der Einarbeitungsphase zu dokumentieren und auszuwerten. Damit erzielen Sie eine Verbesserung und Vereinfachung des Prozesses beim zweiten Mitarbeiter. Unterziehen Sie den Einarbeitungsprozess fortwährend einem kritischen Review.

¹¹Ein exzellentes und äußerst unterhaltsames Beispiel für eine Onboarding-Broschüre liefert die Firma Valve Corporation in Bellevue, Washington, mit ihrem „Handbook for new Employees“. <https://www.valvesoftware.com>.

Literatur

1. Brooks F (2003) Vom Mythos des Mann-Monats. mitp, Bonn, S 26
2. Bitkom Research (2019) Erstmals mehr als 100.000 unbesetzte Stellen für IT-Experten. Bitkom, Berlin. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Erstmals-mehr-100000-unbesetzte-Stellen-fuer-IT-Experten>. Zugriffen am 08.12.2019
3. Hermann A, Pela P (2018) Studie: Berufseinsteiger im Focus. Stepstone Deutschland, Düsseldorf, S 6
4. Bundesagentur für Arbeit (2018) Fachkräfteengpassanalyse Juni 2018. Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, S 10
5. Hermann A, Pela P (2018) Studie: Jobsuche im Focus. Stepstone Deutschland, Düsseldorf, S 10
6. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2016) IAB-Kurzbericht 4/2016. Bundesagentur für Arbeit. <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0416.pdf>. Zugriffen am 08.12.2019
7. Aurel, M (2018) Marcus Aurelius: Selbstbetrachtungen. e-artnow, Prag, S 94
8. Trösser J (2016) Studie: JobTrends 2017. Staufenberg Institut/Kienbaum Consultants International, Köln, S 4
9. Bitkom Research (2018) Bewerbungsgespräche per Video sind die große Ausnahme. Bitkom, Berlin. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bewerbungsgespraech-per-Video-sind-die-grosse-Ausnahme.html>. Zugriffen am 08.12.2019
10. DeMarco T (1998) Der Termin – Ein Roman über Projektmanagement. Carl Hanser, München, S 60
11. Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt am Main, S 90
12. Bolz N (2019) Reine Rhetorik. Die Tagespost. <https://www.die-tagespost.de/gesellschaft/feuilleton/Reine-Rhetorik;art310,198154>. Zugriffen am 08.12.2019
13. Sprenger R (2018) Radikal digital. DVA, München, S 230
14. Spolsky J (2000) The Joel Test: 12 steps to better code. <https://www.joelonsoftware.com/2000/08/09/the-joel-test-12-steps-to-better-code/>. Zugriffen am 08.12.2019
15. Collins J (2001) Good to great. HarperCollins, New York, S 63
16. Kruschke G (2016) Qualifikation bestimmt das Gehalt im Maschinenbau. <https://www.produktion.de/themen/gehalt-karriere/qualifikation-bestimmt-das-gehalt-im-maschinenbau-108.html>. Zugriffen am 08.12.2019
17. Hermann A, Pela P (2018) Studie: Berufseinsteiger im Focus. Stepstone Deutschland, Düsseldorf, S 11
18. Hermann A, Pela P (2018) Studie: Onboarding im Focus. Stepstone Deutschland, Düsseldorf, S 24

„Erfolg ist wichtiger als Führungsstil.“

Reinhard Sprenger, Managementberater, Autor

In einer idealen Welt benötigen die Mitarbeiter keinerlei Führung. Die Mitarbeiter würden sich und ihre Zusammenarbeit mit den anderen Teammitgliedern komplett eigenständig organisieren. Diese Selbstorganisation wäre so angelegt, dass das Team mit möglichst wenig Ressourcen-Einsatz die vom Unternehmen vorgegebenen Produktions- und Qualitäts-Ziele möglichst schnell erreicht.

In der realen Welt hingegen ist und bleibt Personalführung ein zentrales Thema, entsprechend umfangreich ist das Angebot dazu im Bereich der Managementliteratur. Auch jeder größere Seminaranbieter hat mindestens ein halbes Dutzend Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterführung im Angebot. Die Führung von Mitarbeitern ist eine schwierige Aufgabe, daher ist der Beratungsbedarf groß bei denen, die diese Verantwortung übertragen bekommen.

Es gibt für die Organisation eines Betriebes und die Führung der Mitarbeiter keinen dokumentierten besten Weg. Wie der US-Autor Bo Burlingham zurecht bemerkt, ist jedes Unternehmen bis zu einem gewissen Grad eine Gesellschaft in einem Mikrokosmos mit eigenen Regeln, mit eigenen Hierarchien und mit eigenen Standards für „richtig“ und „falsch“ (vgl. [1]). Dennoch bin ich überzeugt, dass alle technologieorientierten Unternehmen gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen, die in der Ausbildung und den damit verbundenen „typischen“ Charakter-Eigenschaften der beteiligten Protagonisten begründet sind. Diese Erkenntnis dient mir als Basis für meine folgenden Ausführungen.

Herausforderung (Software-) Entwickler

Mein Lieblingsbuch zum Themenbereich Personalführung, das sich der Führung von Programmierern widmet, trägt den im ersten Moment irritierenden Titel „Katzen hüten“. Zu der Zeit, als ich noch Verantwortung für ein Team von Softwareentwicklern hatte, waren Besucher und Mitarbeiter, die das Werk in meinem Bücherregal entdeckten, immer etwas verwundert, mit was für seltsamen Themen ich mich auseinandergesetzt habe. Zumal ich mich aufgrund einer Katzenhaarallergie schon immer leider auf Abstand zu diesen Tieren halten musste.

Der Autor Rainwater zieht in seinem Buch humorvoll eine Vielzahl von Parallelen in den Verhaltensmustern von Softwareentwicklern und Katzen, die bekanntlich auch „nicht ganz leicht zu nehmende Individualisten“ sind. Er sieht die Herausforderungen für den Leiter eines Teams von Softwareentwicklern in mancher Hinsicht vergleichbar mit der Aufgabe, von einem Freund gebeten zu werden während dessen mehrmonatiger Urlaubsabwesenheit seine Hauskatzen zu hüten. Die vom Autor dargestellten Eigenschaften von Katzen könnte man vielleicht wie folgt zusammenfassen: Katzen haben sehr unterschiedliche Charaktereigenschaften, unterwerfen sich allesamt keinem Herdentrieb, sind schlau, eigensinnig, manchmal ein bisschen verrückt und lassen sich als Gruppe nur äußerst schwierig in eine gemeinsame Richtung lenken. Rainwaters Formulierung „Programmierer sind wundervoll komplexe Personen“ halte ich für großartig, denn sie trifft den Sachverhalt auch aus meiner Sicht perfekt [2].

Was also tun, wenn Sie als Gründer eines Startups sukzessive Entwickler einstellen und Sie damit neben Ihrer Funktion als Geschäftsführer plötzlich auch noch Personalführungsaufgaben übernehmen müssen?

Drei ausgewählte Themenbereiche möchte ich dazu nachfolgend aufgreifen: Team-Kommunikation, Team-Führung und Team-Organisation. Dabei konzentriere ich mich auf die Methoden und Prozesse, mit denen ich gute Erfahrungen gemacht habe und die mir als bedeutsam für die erfolgreiche Führung einer Gruppe von Entwicklern erscheinen.

13.1 Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation

Ein guter Freund von mir ist als Immobilien-Makler tätig. Gefragt nach seinem Urteil, was den Verkaufserfolg eines Objekts begünstigt, würde man von ihm grundsätzlich die Antwort „Lage, Lage und Lage“ zurückbekommen. Um Ihnen entsprechend die große Bedeutung des Themas Kommunikation für die Führung eines Teams von Mitarbeitern zu verdeutlichen, stelle ich dies an den Anfang meiner Ausführungen und betone das Wort Kommunikation ebenfalls durch Wiederholung.

Nichts ist so wichtig für den Erfolg Ihres Unternehmens wie eine erstklassige innerbetriebliche Kommunikation. Projektmanager wissen um die große Bedeutung der Projekt-Kommunikation für den Projekterfolg. Ich beziehe mich aber hier ausdrücklich auf die Kommunikation abseits der rein projektgetriebenen Kommunikation. Ein Daily

Standup-Meeting bekommen viele Entwicklerteams soweit auf die Reihe, aber in vielen Betrieben mangelt es an einer guten Kommunikation zwischen der Führung und den Mitarbeitern und einer guten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern untereinander, über die Teamgrenzen hinweg.

Aus meiner Sicht bilden hierfür feste Kommunikations-Rituale in Form von regelmäßig durchzuführenden Besprechungen eine wichtige Grundlage. Sie sollten damit beginnen, wenn Sie den ersten Mitarbeiter eingestellt haben. Nur wenn Sie viel miteinander reden, können Sie gemeinsam neue Ideen entwickeln. Gute betriebliche Kommunikation ist ein wesentlicher Innovationsfaktor.

Die Wochenbesprechung

Ob Sie die Veranstaltung nun Team- oder Gruppen-Meeting, Team-Besprechung oder Wochenbesprechung nennen, ist unwichtig. Wichtig ist, dass Sie, zusätzlich zur projektgetriebenen Kommunikation, an einem fest definierten Tag pro Woche immer zur gleichen Uhrzeit absolut verlässlich eine Besprechung mit Ihren Mitarbeitern durchführen. Dieser Termin muss bei Ihren Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergehen, vergleichbar mit dem wöchentlichen Rausstellen der Mülltonnen gemäß Hausordnung auf privater Ebene. Führen Sie die Besprechung auch dann durch, wenn Sie das Gefühl haben, dass es eigentlich nichts Neues zu besprechen gibt. Sie können schließlich nie wissen, ob nicht Mitarbeiter von Ihnen Besprechungsbedarf haben.

Aus meiner Sicht ist für die Wochenbesprechung der erste Arbeitstag der Woche am besten geeignet. Setzen Sie die Besprechung möglichst früh an. Wenn Sie in Ihrem Betrieb eine Kernarbeitszeit ab 09:15 Uhr vereinbart haben, dann planen Sie die Wochenbesprechung genau zu dieser Uhrzeit. Ihre Aufgabe liegt darin das Meeting zu leiten und zu moderieren und im Anschluss daran ein Protokoll darüber zu verfassen. Machen Sie sich daher während der Besprechung handschriftlich Notizen, um nichts Wichtiges zu vergessen.

Beginnen Sie die Wochenbesprechung damit, dass alle Mitarbeiter ca. zwei bis fünf Minuten konzentriert berichten, was sie in der vergangenen Woche gemacht haben und welche Aufgaben von ihnen erledigt wurden. Haken Sie bei den Mitarbeitern nach, die eher mundfaul sind und ein bis zwei kurze Sätze für ausreichend halten. Unterbrechen Sie diejenigen, die den vorgegebenen Zeitrahmen ignorieren und dazu neigen zu viel zu reden. Grundsätzlich sollte man andere Leute immer ausreden lassen. In Zeiten hoher Arbeitsbelastung fällt einem das zeitweise schwer. Versuchen Sie es trotzdem. Eine traditionelle Sanduhr mit fünf Minuten Laufzeit kann übrigens hilfreich sein, die Mitarbeiter auf das Einhalten der Redezeit zu disziplinieren. Mitarbeiter mit Kundenkontakt sind aufgefordert im Rahmen ihres Berichts auf die aktuellen Highlights einzugehen, positiv wie negativ. Es ist immer nützlich, wenn alle im Team informiert sind, welche Kundenbeziehungen das Unternehmen hat und welche Qualität diese Beziehungen aktuell aufweisen.

Greifen Sie während der Besprechung immer sofort ein, wenn Mitarbeiter unpräzise berichten oder sich unklar formulieren. Insbesondere im IT-Bereich ist Klarheit in der Kommunikation außerordentlich wichtig. „Der Regressionstest läuft aktuell nicht!“ lässt

u. a. offen, für welche der von der Software unterstützten Betriebssysteme dies zutrifft. Außerdem bleibt unklar, ob es sich um ein singuläres Ereignis beobachtet auf dem Arbeitsplatzrechner des Entwicklers handelt oder ob alle Rechner im Testlabor davon betroffen sind, auf denen der Regressionstest automatisch nach dem Einspielen der aktuellen Builds durchgeführt wird. Durchaus denkbar, dass Sie auf die Frage nach einer Präzisierung der Fehlermeldung die Aussage erhalten „sporadisch nach mindestens acht Stunden Laufzeit, nur unter 64 Bit und nur in der virtuellen Maschine auf dem Testrechner mit der brandneuen High-End-Grafikkarte.“ Versuchen Sie die Mitarbeiter in Richtung eindeutiger und unmissverständlicher Aussagen zu trainieren. Gewöhnen Sie es sich im Gegenzug an, klare und präzise Berichte lobend zu kommentieren.

Erläutern Sie im Anschluss, was Sie in der vergangenen Woche gemacht haben und was Sie gedanklich bewegt hat. Berichten Sie über Ihre Eindrücke und die Ergebnisse von Auswärtsterminen und Dienstreisen. Es kommt immer gut bei den Mitarbeitern an, wenn transparent ist, was die Mitglieder der Geschäftsführung innerhalb und außerhalb der Bürowände erledigt haben.

Falls erforderlich, dann steigen Sie nach dieser „Berichtsrunde“ in die Diskussion der offenen Punkte ein. Berücksichtigen Sie dabei die klärungsbedürftigen Punkte aus dem Protokoll der Vorwoche. Besprechen Sie die bevorstehenden Aufgaben und weisen Sie entsprechende Arbeitspakete für die beginnende Arbeitswoche zu. „Wer schreibt noch die Arbeitsanweisung zur Installation des neuen XYZ-Moduls?“ Unterstützen Sie jeden Ansatz von Austausch zwischen Ihren Mitarbeitern durch höfliche Zurückhaltung und greifen Sie nur ein, wenn die Diskussion wie auch immer aus dem Ruder läuft oder Sie von Ihren Mitarbeitern explizit zu einer Stellungnahme aufgefordert werden. Versuchen Sie die Gesamtdauer dieser Wochenbesprechung auf 60 bis maximal 75 Minuten zu limitieren. Sollten weitergehende, vertiefende Besprechungen und Diskussionen notwendig sein, dann verlagern Sie diese auf den Nachmittag oder auf einen späteren Termin in der Woche. Prüfen Sie für diesen Fall, welche Mitarbeiter daran beteiligt werden müssen und reduzieren Sie die Anzahl der Teilnehmer für diese gesonderte Besprechung auf das notwendige Minimum.

Das Protokoll zur Wochenbesprechung

Aus meiner Sicht büßt eine Besprechung ohne Protokollierung gewaltig an Effizienz ein. Ich halte es daher für wichtig, dass Sie als Leiter der Veranstaltung unmittelbar im Anschluss ein kurzes stichwortartiges Protokoll anfertigen und dieses innerhalb weniger Stunden den Mitarbeitern zukommen lassen.

Den Fans des „papierlosen Büros“ werden sich nun die Haare sträuben, aber ich empfehle Ihnen das Protokoll den Mitarbeitern in ausgedruckter Form zu übergeben. Warum meine Begeisterung für formale Dokumente? Nach meiner Erfahrung versanden mündliche Absprachen zu einem Großteil. Damit wird Ihre aufmerksam durchgeführte Wochenbesprechung nachträglich zu einem gewissen Grad entwertet. Das bewusste Aufschreiben bringt Unstimmigkeiten hervor und macht die getroffenen Entscheidungen auch anderen Personen zugänglich. Mitarbeiter, die am Tag der Besprechung nicht anwesend sind,

lassen sich mithilfe des Protokolls problemlos nachträglich informieren. Der Ausdruck des Dokuments signalisiert eine höhere Wertigkeit, als wenn Sie das Protokoll mit einer E-Mail versenden. Das Risiko ist einfach zu groß, dass diese eine E-Mail in der Masse der täglichen Korrespondenz untergeht. Wie man ein solches Protokoll schreibt und welche Punkte darin festgehalten werden sollten, bespreche ich ausführlich im Abschnitt „Klarheit durch Schriftform“ (s. Abschn. 11.8). Gewöhnen Sie sich an über alle Sitzungen ein Protokoll zu führen, auch wenn das zusätzliche Arbeit bedeutet.

Die Betriebsversammlung

Wenn Ihr Unternehmen eines Tages gewachsen ist, sollten Sie, ergänzend zu den Wochenbesprechungen innerhalb der einzelnen Teams, regelmäßig eine sogenannte Betriebsversammlung oder Firmenbesprechung einberufen. Nutzen Sie diese Veranstaltung, um allen Mitarbeitern aus Sicht der Geschäftsleitung über die Entwicklung des Unternehmens zu berichten. Dabei rückt der inhaltliche Fokus weg von den technischen Themen auf aktuelle strategische und kommerzielle Informationen. Berichten Sie z. B. über vielversprechende neue Kundenbeziehungen und aktuelle Marketing-Aktivitäten. Informieren Sie die Mitarbeiter über geplante Investitionen und den derzeitigen Stand Ihrer Bemühungen weiteres Personal an Bord zu nehmen. Nutzen Sie von Zeit zu Zeit die Gelegenheit einer Betriebsversammlung, um einzelne Mitarbeiter ihre spannenden Entwicklungs-Projekte und Programmier-Lösungen den versammelten Kollegen präsentieren zu lassen. Eine Betriebsversammlung ist auch der richtige Rahmen, um mögliche neue Regeln für die Zusammenarbeit vorzustellen und den Mitarbeitern zu erläutern. 20 bis 40 Minuten sind für eine Betriebsversammlung absolut ausreichend. Ich empfehle Ihnen diese Veranstaltung alle drei bis vier Monate durchzuführen, auch wenn die (Arbeitszeit-) Kosten dafür bei steigender Beschäftigtenzahl nicht unerheblich sind.

- **Tip: Anwesenheitsliste führen.** Sorgen Sie dafür, dass sich alle Mitarbeiter unmittelbar vor Beginn einer Betriebsversammlung in eine Liste eintragen und ihre Teilnahme damit per Unterschrift bestätigen. Zu einem späteren Zeitpunkt vorgetragene Ausreden von Mitarbeitern, man habe Dinge „nicht gewusst“ oder sei „nicht informiert worden“ können Sie damit sofort widerlegen, falls diese Punkte in einer Betriebsversammlung offiziell abgehandelt wurden.

Auch zu einer Betriebsversammlung gehört ein schriftliches Protokoll, das im Anschluss an alle Mitarbeiter verteilt wird.

Wenn es Ihnen gelingt über eine Kombination aus Wochenbesprechungen auf Team-Ebene und Betriebsversammlungen eine umfassende innerbetriebliche Kommunikation einigermmaßen in Gang zu halten, dann setzen Sie sich gewaltig von dem ab, was üblicherweise in Großkonzernen an der Tagesordnung ist. Ich bin immer wieder überrascht, z. B. im Rahmen von Vorstellungsgesprächen von den Bewerbern zu hören, wie die Mitarbeiter vor allem in Großbetrieben über weite Zeiträume im Unklaren gelassen werden, sowohl über die Entwicklung des Unternehmens als auch über die Planungen für die

eigene Abteilung. In vielen Fällen scheint mir diese mangelnde Transparenz ein elementarer Bestandteil des Herrschaftssystems der mittleren Führungsebene zu sein. Viele Teamleiter machen sich über das Vorenthalten und häppchenweise Zuteilen von betrieblichen Informationen sehr wichtig. Nutzen Sie daher die Chance sich auf diesem Gebiet positiv von den großen Unternehmen zu differenzieren. Ihre Mitarbeiter werden das sehr zu schätzen wissen und bei entsprechender Gelegenheit positiv nach außen kommunizieren.

Abseits dieser formalisierten Kommunikation haben Sie nur einen begrenzten Einfluss darauf, wie Ihre Mitarbeiter untereinander kommunizieren. Versuchen Sie Ihre Fühler entsprechend ausgestreckt zu halten, um zu einer Einschätzung zu gelangen, in welchem Umfang und mit welcher Qualität Ihre Mitarbeiter sich austauschen. Folgende Punkte sollten Sie dabei beachten:

- Motivieren Sie immer und immer wieder die „Stillen“ im Team mehr mit den Kollegen zu reden.
- Überzeugen Sie die Mitarbeiter, mit Schwächen offen und ehrlich umzugehen. Keiner im Team sollte sich scheuen nach Hilfe zu fragen.
- Persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist unschlagbar wirkungsvoll und sollte daher bei vergleichbarem organisatorischem Aufwand allen anderen Kommunikationsarten vorgezogen werden. Manche Mitarbeiter übertreiben unbewusst, vereinzelt aber auch durchaus mit Vorsatz, die Nutzung der innerbetrieblichen E-Mail-Kommunikation. Mühevoll werden seitenlange Abhandlungen formuliert und per E-Mail an den Kollegen adressiert, der lediglich fünf Meter Luftlinie und zwei Stellwände entfernt im gleichen Büro sitzt. Dieser verschwendet dann eine weitere Stunde Arbeitszeit und antwortet ebenfalls per E-Mail usw. Versuchen Sie unbedingt derartig ineffiziente Prozesse zu unterbinden und verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern dem persönlichen Gespräch Vorrang einzuräumen. Grund für diese E-Mail-Exzesse ist häufig eine Kombination aus Feigheit vor dem Feind und Bequemlichkeit. Wer vermeintlich konzentriert schreibend vor dem Rechner sitzt, kann in dieser Zeit nicht mit anderen unbequemen Aufgaben beauftragt werden.
- Auch wenn Kommunikation eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Teams spielt, so müssen Sie aufpassen, dass Einzelne nicht abdriften und in der Kaffee-Ecke zu viel Zeit mit Rumlabern verbringen. Vom zielgerichteten Informationsaustausch zu einem ziellosen Gerede ist es nicht weit. Besonders Charaktere mit einem gewissen Hang zur Prokrastination versuchen gern jegliche Initiative unter dem Vorwand weiteren Abstimmungsbedarfs zu vertagen. Machen Sie Ihren Leuten klar, dass miteinander reden in einem Unternehmen auch immer dazu dient Entscheidungen zu finden. Ich möchte hiermit dem lockeren informellen Gespräch im Gang oder in der Kaffee-Ecke keinesfalls eine kategorische Absage erteilen, denn Entspannung und Ablenkung sind wohlthuend und fördern die Kreativität. Diese Pausen sollten nur in einem angemessenen zeitlichen Rahmen bleiben.
- Vernünftige Kommunikation kann sich nur ausgehend von einer wechselseitigen Wertschätzung der Kommunikationspartner etablieren. Voraussetzung hierfür ist es, tolerant

zu sein und gewisse „Macken“ des anderen zu akzeptieren. Achten Sie immer auf Toleranz und Höflichkeit zwischen den Teammitgliedern. Greifen Sie sofort und energisch ein, wenn Mitarbeiter die Grundregeln eines freundlichen und respektvollen Umgangs verletzen. Man kann unterschiedlicher Meinung sein, die Auseinandersetzung darüber muss aber jederzeit auf der Sachebene bleiben. Für Beleidigungen auf der persönlichen Ebene muss es unmissverständlich und unverzüglich die Gelbe Karte geben.

Die letzte hier aufgeführte und äußerst wichtige Regel sollte selbstverständlich gleichermaßen für Sie und Ihre Geschäftspartner gelten, auch wenn kein Schiedsrichter Sie des Platzes verweisen kann. Ein Chef, der sich im Ton vergreift, ist nicht nur peinlich, sondern auch schnell existenzbedrohend für das Unternehmen. Gute Leute werden eine derartig respektlose „Kommunikationskultur“ nicht lange dulden und bei nächster Gelegenheit die Firma verlassen.

13.2 Führung durch Fördern und Fordern

Als Führungskraft im ITK-Bereich haben Sie es mit komplexen Persönlichkeiten zu tun. Sich deren Respekt, Loyalität und Wohlwollen zu sichern, ist harte Arbeit.

Um eine gute Führungskraft zu sein, brauchen Sie vor allem gesunden Menschenverstand und die Fähigkeit sich selbst zu managen. Wenn Sie sich nicht selbst organisieren und managen können, werden Sie auch keine Mitarbeiter führen können. Die wichtigste Aufgabe für eine Führungskraft ist es die Zusammenarbeit im Unternehmen zu organisieren. Als Führungskraft nehmen Sie dabei jederzeit eine Vorbildfunktion ein. Sie können von Ihren Mitarbeitern nicht Dinge verlangen, die Sie selbst nicht imstande sind zu liefern. Ausnahmen sind die sehr fachspezifischen Dinge, die in einem arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess nach Expertenwissen verlangen. Versuchen Sie sich den Regeln zu unterwerfen, die Sie für Ihr Team aufgestellt haben. Die Programmier-Richtlinien z. B. sind selbstverständlich auch von Ihnen beim Codieren zu beachten. Seien Sie immer authentisch und vermeiden Sie, inkonsistente Nachrichten zu liefern. Versprechen Sie Ihren Mitarbeitern nichts, was Sie nicht halten können. Zusätzlich sollten Sie über eine positive Arbeitseinstellung verfügen, denn diese wirkt ansteckend auf Ihre Mitarbeiter. Bei Ihnen als Gründer eines Unternehmens setze ich das voraus.

Das Thema Mitarbeiterführung nimmt regelmäßig einen großen Raum ein bei Gesprächen im Kollegenkreis und es besteht dabei weitgehend Konsens, dass ein Unternehmer dabei nie auslernt. Die Art und Weise, wie mit den Mitarbeitern umgegangen wird, ist zu einem großen Teil der Persönlichkeit des Unternehmers und dem von ihm gelebten Wertesystem geschuldet. Entsprechend groß ist die Bandbreite der Führungsstile, die sich in inhabergeführten Betrieben antreffen lassen. Es gibt dabei kein „gut“ oder „schlecht“ bzw. „richtig“ oder „falsch“, auch wenn in der einschlägigen Beratungsliteratur immer wieder verkündet wird, „der heilige Gral der Mitarbeiterführung“ sei nun endlich gefunden. Der Unternehmer, Autor und „Management-Vordenker“ Lars Vollmer verweist darauf, dass es

keinen vernünftigen Nachweis gibt, „dass eine Friede-Freude-Eierkuchen-Kultur profitabler wäre als eine Eiserner-Besen-Kasernenhof-Kultur“ [3].

Führungsstile können sich auch unter dem Eindruck geänderter wirtschaftlicher und/oder technologischer Randbedingungen für das Unternehmen von Zeit zu Zeit ändern. Vor lauter Diskussion über Management-Methoden und Führungsstile sollten Sie nicht vergessen: Am Ende des Tages ist nur der kommerzielle Erfolg des Unternehmens entscheidend.

Ich habe in meiner Laufbahn vereinzelt Unternehmer kennengelernt, die recht gern einen Kasernenhofton anschlagen und ihre Firma mit teils despotischen Zügen führen. Und zwar erfolgreich führen. Ich persönlich würde es als Angestellter in diesem Klima keine einzige Woche aushalten, aber das ist meine rein persönliche Meinung, mehr nicht. Die zwei Hauptziele unternehmerischen Handelns sind es Gewinne zu erwirtschaften und Arbeitsplätze zu schaffen. Es gilt ehrlich und respektvoll anzuerkennen, dass auch diese Unternehmer mit ihrem sehr speziellen Führungsstil diese grundlegenden Ziele erreichen können. So mancher Mitarbeiter scheint sich im Schoße einer harten, kompromisslosen Vaterfigur durchaus wohlfühlen, denn ohne Personal könnten diese Unternehmen keine erfolgreiche Wachstumsstory schreiben.

Ähnlich schwer wäre für mich ein „Laissez-faire“ Führungsstil zu ertragen. Ich halte ein Mindestmaß an verbindlichen Regeln für absolut notwendig und ich denke, dass Fehlverhalten und schlechte Leistung Konsequenzen haben müssen.

Ausgerichtet auf die Führung von Softwareentwicklern möchte ich Ihnen nachfolgend meinen Vorschlag für einen Führungsstil vorstellen, der auf den Prinzipien von „Fördern und Fordern“ beruht. Ich konnte damit ein leistungsfähiges Team aufbauen und in einem sehr angenehmen Arbeitsklima über viele Jahre gemeinsam erfolgreich Software entwickeln. Zu den wesentlichen Säulen gehören der regelmäßig persönliche Austausch und die gemeinschaftliche Lösung von Problemstellungen. Selbstverständlich benötigen alle Entwickler auch ausreichend Phasen ohne jegliche Interaktion, um sich konzentriert und in Ruhe ihren individuellen Aufgaben zu widmen.

13.2.1 Fördern

In Zeiten, in denen die Talente am Arbeitsmarkt stark umkämpft sind, muss sich eine Führungskraft primär um das Wohlbefinden der Mitarbeiter kümmern. Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens ist oftmals, zu möglichst vielen der Mitarbeiter gute Beziehungen aufzubauen. Gute Beziehung bedeutet definitiv nicht „Freundschaft“, sondern eine wertschätzende Zusammenarbeit in offener, freundschaftlicher Atmosphäre. Gute Beziehungen zu den Chefs und untereinander geben den Mitarbeitern ein positives Gefühl von Sicherheit und steigern das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bleibt aber dennoch immer eine Gratwanderung. Gute Beziehungen suggerieren dem Mitarbeiter Augenhöhe, ein Vorgesetzter darf aber dennoch nie seinen Anspruch auf die Führung des Mitarbeiters aufge-

ben. Die Philosophin Caroline Sommerfeld benennt hierzu das grundlegende Problem: „Führung ist das Gegenteil von Augenhöhe“ [4]. Wenn sich beim besten Willen kein Konsens mit einem Mitarbeiter herstellen lässt, dann entscheiden immer noch Sie, wo es lang geht. Ohne Widerrede.

Gemeinsam lernen

Für ein Unternehmen in einem wissensbasierten Wirtschaftszweig bildet die ständige Gewinnung neuen Know-hows die Basis für den Erfolg. Wissen akquiriert man durch permanentes Lernen. Für Menschen mit großer Wissbegierde hat schon allein der Prozess des Lernens eine große Bedeutung. Ich halte es für wichtig, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter regelmäßig Aufgabenstellungen übertragen bekommen, die sie zwingen, sich mit neuen Dingen auseinanderzusetzen und zu lernen. Das Erreichen des Gipfelkreuzes nach dem mühsamen Erklimmen des Berges sichert Erfolgserlebnisse. Je mehr Ihre Mitarbeiter können, desto höher ist deren Output, was dann indirekt sofort wieder Ihnen als Inhaber des Betriebes zugutekommt.

Diesen permanenten Lernprozess sollten Sie als Führungskraft wie ein Sparringspartner begleiten. Der US-Unternehmensberater, Arbeitsplatzforscher und Bestseller-Autor Tom Rath verweist zusammen mit dem Führungskräfte-Berater Barry Conchie darauf, dass Führungskräfte Interesse gegenüber den Mitarbeitern beweisen, indem sie diese zum „gemeinschaftlichen Lernen im Team“ anregen. Ein positiver Nebeneffekt dabei sei es, dass durch das Beisammensein und die gemeinsame Erinnerung an den Lernprozess „Bindung erzeugt“ werde [5]. Sie sollten daher im gesamten Entwicklerteam eine anregende Lernatmosphäre schaffen. Jeder weiß vom Kollegen, dass auch dieser sich wiederkehrend neuen Herausforderungen stellen muss und daher für Rat und Unterstützung aufgeschlossen und dankbar ist. Die Mitarbeiter sollten motiviert werden den fachlichen Austausch mit den Kollegen regelmäßig proaktiv zu suchen. Als Führungskraft sollten Sie diese Lernprozesse im Auge behalten und sich zeitweise unterstützend persönlich einbringen. Zeigen Sie bei entsprechender Gelegenheit den Mitarbeitern Auszüge aus Ihrem Code und erläutern Sie Ihre Implementierungsansätze. Diskutieren Sie mit Ihren Programmierern deren Lösungsansätze und skizzieren Sie mögliche Alternativen und Verbesserungen.

Neben der Moderation teaminterner Fortbildungs- und Lernprozesse gehört das Einkaufen von externem Wissen in Ihr Verantwortungsgebiet. Dazu zähle ich die Auswahl und Bereitstellung geeigneter Fachliteratur und das Verpflichten von Fachspezialisten für innerbetriebliche Schulungsveranstaltungen. Auch Branson bekennt, dass er sich bei Bedarf Sachverstand von außen holt. Gemäß seiner Devise „frag jemanden, der sich auskennt“ kann es auch für Ihren Entwicklungsprozess sowohl fachlich als auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll sein Expertenrat maßgeschneidert einzukaufen [6]. Andy Grove, lange Jahre CEO bei Intel, empfahl dazu Trainings regelmäßig durchzuführen: „[...] training should be a process, not an event“ [7].

Ihre Mitarbeiter werden Ihre Bereitschaft in eine professionelle Ausbildung zu investieren zu schätzen wissen. Ich habe an derartige inhouse Schulungsveranstaltungen die allerbesten Erinnerungen, denn das Team ist abends stets in einer weihnachtlichen Hochstimmung

auseinander gegangen. Wenn Sie sich den oder die Experten ins Haus holen, können Sie die Themen und die Schlagzahl der Schulung individuell vorgeben, was die höheren Kosten gegenüber einer Standard-Schulung vor Ort in den Räumlichkeiten beim Schulungsanbieter schnell rechtfertigt. Zusätzlich ersparen Sie Ihren Mitarbeitern den mit jeder Geschäftsreise verbundenen Aufwand. In Abhängigkeit von der Anzahl der Teilnehmer ist die inhouse Variante einer Schulung sogar oftmals günstiger, weil Sie sich die Reisekosten ersparen.

Gemeinsam Software entwickeln

Das Delegieren von Aufgaben an einzelne Mitarbeiter ist ein wesentliches Element der Führung. Zeitweise kann es aber erforderlich und sinnvoll sein gemeinsam an der Lösung eines Problems zu arbeiten. Zielführend und abwechslungsreich und in einem gewissen Rahmen durchaus auch unterhaltsam sind gemeinsames Debugging und gemeinsame Code-Reviews. Eine weitere hervorragende Gelegenheit, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen, sind Diskussionen über die Gestaltung von User Interfaces. Lassen Sie die Mitarbeiter vorab, unter Berücksichtigung Ihrer betrieblichen UI-Guidelines, Vorschläge erarbeiten. Besprechen und bewerten Sie diese anschließend gemeinsam in der Gruppe. Per Mehrheit wird entschieden, welchen Weg das Team zukünftig einschlägt, wobei Ihnen das Recht zu einem Veto zusteht. Versuchen Sie die Diskussion im Vorfeld der Entscheidung so zu lenken, dass Sie von Ihrem Vetorecht nur äußerst selten Gebrauch machen müssen. Diese Demokratisierung der Entwicklungsprozesse verstärkt die Identifikation der Entwickler mit der Software bzw. mit dem Produkt. Indem Sie Ihren Entwicklern diese Mitbestimmungs-Möglichkeiten in der Produktgestaltung einräumen, differenzieren Sie sich ein weiteres Mal positiv von den großen Playern der Branche, bei denen der thematische Aktionsradius eines Entwicklers aufgrund der hohen Spezialisierung meist äußerst begrenzt ist.

Gemeinsam Spaß haben

Es kommt immer gut bei den Mitarbeitern an, wenn die Chefs von Zeit zu Zeit eine Party oder einen gemeinsamen Ausflug als Belohnung spendieren. Die Betonung liegt hierbei auf „von Zeit zu Zeit“. Wenn Sie einen Großteil der wöchentlichen Arbeitszeit im Freizeit- und Spaßmodus verbringen, dann hebt das zwar die betriebliche Stimmung, es wird aber selten zu einer Stabilisierung Ihrer geschäftlichen Lage beitragen. Eine hippe Unternehmenskultur ist letztlich kein Vermögenswert. Der bekannte Investor Ben Horowitz mahnt zurecht, dass die Welt voll ist mit Pleite gegangenen Firmen, die eine Weltklasse Unternehmenskultur pflegten (vgl. [8]). Wie so oft ist die Dosis einer Maßnahme entscheidend. Wenn Sie ab und zu gezielt für eine Entspannungspause und etwas Entertainment des Teams sorgen, dann ist das für das Betriebsklima und die Motivation meistens sehr förderlich.

Der Zeitpunkt für die Belohnung sollte so gewählt werden, dass sich eine Abhängigkeit zu einer zuvor erbrachten gemeinschaftlichen Leistung konstruieren lässt. Das Erkennen eines Zusammenhangs zwischen Einsatz und Belohnung hat schon bei Kleinkindern eine motivierende Wirkung. Am besten feiern Sie daher mit Ihrer Belegschaft einen erfolgreichen Projektabschluss oder das Ende eines erfolgreichen Geschäftsjahres. Was Sie

letztlich unter einer Feier und Spaß verstehen, ist Ihre persönliche Entscheidung. Denkbar ist es z. B. die tägliche Kaffeepause um großzügige zehn Minuten zu verlängern und den Mitarbeitern Johannisbeer-Muffins zu spendieren.¹ Alternativ laden Sie auf 14:00 Uhr in Ihren größten Konferenzraum ein und zeigen dort einen Monty Python Klassiker oder „Matrix“ o. ä. Oder Sie laden Ihre ganze Truppe spontan zum Pizzeessen in das nächstgelegene italienische Restaurant ein. Sie können aber auch einen Catering- oder Event-Service beauftragen, ab der Mittagszeit eine Themen-Party zu organisieren zusammen mit einem aufwändigen Buffet. Letztlich sind die Möglichkeiten nur durch das von Ihnen dafür bereitgestellte Budget begrenzt.

- **Tipp: TV-Live-Übertragungen als Büro-Event.** Einen guten Anlass für eine spontane Party bieten auch immer die Live-Übertragungen von wichtigen internationalen Sportereignissen, die aufgrund der Zeitverschiebung zum Austragungsort bereits während der bei uns üblichen Kernarbeitszeit ausgestrahlt werden. Zumindest beim männlichen Teil der Belegschaft ist Ihnen hierfür tiefe Dankbarkeit und Anerkennung gesichert. Sorgen Sie für ein professionelles Video- und Audio-Equipment und testen Sie im Vorfeld die Funktion.

Unabhängig davon, was Sie mit Ihrem Team unternehmen und an welchem Tag Sie diesen Event durchführen: Die Veranstaltung sollte während der Arbeitszeit erfolgen. Insbesondere in Deutschland ist die Bereitschaft der Mitarbeiter recht gering für Firmenevents und Betriebsausflüge Freizeit zu „spendieren“. Vor allem die Mitarbeiter ab 40 trennen recht klar zwischen privater Zeit und geschäftlichem Engagement.

Sollten Sie also z. B. an einem Samstag im Herbst mit Ihrer Belegschaft in einem eigens angemieteten 5-Sterne-Reisebus aufs Oktoberfest in die bayerische Landeshauptstadt fahren wollen, dann können Sie diese Problematik nur umschiffen, indem Sie den Mitarbeitern die Anwesenheit außerhalb der regulären Arbeitszeit explizit vergüten. Eine überschlägige Kalkulation der dann auflaufenden Gesamtkosten wird Sie recht schnell von dem Vorhaben Abstand nehmen lassen. Firmenevents außerhalb der Arbeitszeit müssen daher immer dem Prinzip der Freiwilligkeit unterworfen werden: Sie unterbreiten den Mitarbeitern ein großzügiges Angebot und freuen sich über jeden, der in seiner Freizeit daran teilnimmt. Wer nicht kommt ist auch ok und hat, zumindest offiziell, keinerlei nachteilige Folgen zu befürchten. Sie dürfen bei diesem Ansatz aber nicht frustriert sein, wenn der Bus nach München nur zur Hälfte oder zu einem Drittel besetzt ist.

Grundsätzlich hochgradig problematisch sind mehrtägige Events. Bei den Singles im Team kommen solche betrieblichen Exkursionen oftmals sehr gut an, Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen sehen das häufig vollkommen anders. Es ist nie auszuschließen, dass eine mehrtägige Abwesenheit einzelne Mitarbeiter im Privatbereich vor unlösbare organisatorische Probleme stellt.

¹ Eine nette Abrundung könnte hierbei ein kleines Tischfeuerwerk der Kategorie „1“ sein.

Trotz der diversen Hindernisse sollten Sie unbedingt versuchen, von Zeit zu Zeit mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam zu feiern und Spaß zu haben. Ganz klar: Es wird nie gelingen alle zufrieden zu stellen, irgendeiner meckert immer. Aber die Mehrzahl der Mitarbeiter weiß entsprechendes Engagement zu schätzen. Laut dem Deutschen Startup Monitor aus dem Jahr 2014 führen 57,5 Prozent der Startups regelmäßig Teamevents durch [9].

Junge Mitarbeiter bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützen

Bei jungen Mitarbeitern übernehmen Sie immer auch ein Stück weit die Rolle des Erziehungsberechtigten. Das Aneignen von Fachwissen ist zentral, dennoch sollten Sie als Führungskraft versuchen, insbesondere den jungen Mitarbeitern auch bei der Persönlichkeitsbildung zu helfen. In diesem Bereich gilt es gleichfalls, den Mitarbeiter langsam an neue Herausforderungen heranzuführen und ihm beratend und unterstützend zur Seite zu stehen.

Praxis: Defizite bei der Körperhygiene

Ein Mandant berichtete mir, dass er schon mehrfach Mitarbeiter aus seiner Entwicklungsabteilung zum Duschen wieder nach Hause geschickt hätte.

Neben der Beachtung gewisser gesellschaftlicher Grundregeln sollte meiner Meinung nach, wie so oft, das Thema Kommunikation im Fokus stehen. Versuchen Sie die Mitarbeiter sukzessive mit schwierigeren Kommunikations-Situationen zu belasten. Einen Anfang macht der Bericht in der wöchentlichen Team-Sitzung, längerfristig sollten alle Mitarbeiter Präsentationen und Schulungen zumindest vor den Kollegen einigermaßen angstfrei und selbstsicher halten können. Es ist nicht das Ziel aus jedem Programmierer eine Vertriebskanone im Außendienst zu machen. Gute Kommunikations-Eigenschaften der Mitarbeiter nützen Ihrem Unternehmen aber an jeder Ecke. Reden vor anderen Menschen ist anfangs schwierig, stärkt aber, wenn man es eines Tages gut kann, ungemein das Selbstvertrauen. Geben Sie dem Mitarbeiter im Anschluss an eine Veranstaltung immer ein ehrliches Feedback über Inhalt, Rhetorik und Wirkung auf die Zuhörer. Werfen Sie auch regelmäßig auf die schriftliche Kommunikation der Mitarbeiter einen Blick und arbeiten Sie gemeinsam an Verbesserungen.

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung neuer Herausforderungen abseits fachlicher Fragestellungen. Ein eher bodenständiger Mitarbeiter meines Unternehmens musste im Rahmen eines Serviceeinsatzes erstmals in die USA fliegen. Ich habe mir ausführlich Zeit genommen, ihn über An- und Einreise ausführlich zu informieren und von meinen Erfahrungen mit Immigration Service, Mietwagen und Jetlag zu berichten. Die wichtigsten Tipps bekam er formlos zusammengefasst als Dokument mit auf die Reise.

Führen Sie mindestens einmal jährlich ein ausführliches Mitarbeitergespräch durch. In einem Mitarbeitergespräch sollten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter erarbeiten, in welchen Bereichen der Mitarbeiter noch Qualifizierungsbedarf besitzt. Versuchen Sie rückblickend zu identifizieren, bei welchen Tätigkeiten der Mitarbeiter sich fachlich und/oder persönlich verbessert hat. Gute Leistung muss gelobt und auch entsprechend angemessen vergütet werden. Versuchen Sie bei der jährlichen Beurteilung eines Mitarbeiters einen

unvoreingenommenen Blick auf die Stärken und Schwächen zu werfen. „Ausführliches Mitarbeitergespräch“ bedeutet: Sprechen Sie 10 bis 20 Minuten mit den Top-Leuten, die das Jahr über weitgehend selbstständig die erwartete Leistung bringen und mit denen Sie sich sowieso regelmäßig austauschen; sprechen Sie 60 bis maximal 90 Minuten mit den eher schwierigeren Mitarbeitern, die noch Verbesserungspotenzial aufweisen.

Exkurs: Mitarbeitergespräche auf dem Prüfstand

Sinn und Nutzen von regelmäßig durchgeführten Mitarbeitergesprächen sind in den letzten Jahren unter Personalexperten zunehmend umstritten. Kritikern erscheint das Mitarbeitergespräch ein lästiges innerbetriebliches Pflichtprogramm zu sein, das den Kunden letztlich nichts bringe. Vereinzelt wird sogar von einem „Erniedrigungsritual“ gesprochen, das daher bei vielen Mitarbeitern äußerst unbeliebt sei.²

Ein wesentlicher Bestandteil von Mitarbeitergesprächen ist es üblicherweise, dem Mitarbeiter Feedback für seine geleistete Arbeit zu geben. In der Personalführung lautet die zentrale Frage bei jeder Form von Feedback: Wie kann die Leistung eines Mitarbeiters objektiv gemessen werden? Betrachten wir hierzu exemplarisch einen Softwareentwickler: Wie lässt sich die Leistung von Entwicklern untereinander vergleichen? Lines of Code? Lächerlich! Die Anzahl der erfolgreich durchgeführten Kundenprojekte? Dies wäre u. U. durchaus messbar. Aber wie beurteilt ein Teamleiter dann den Entwickler, der sich parallel zur Programmierarbeit der firmeninternen Programmierlinien angenommen und diese nach Jahren erstmals wieder auf Vordermann gebracht hat? Oder der bei gemeinsamen Code-Reviews die meisten Bugs entdeckt hat? Möglicherweise sind diese Beiträge längerfristig für das Unternehmen von großer Bedeutung.

Für eine einigermaßen faire Beurteilung müssten sowohl zurückliegende konkrete Erfolge als auch wichtige Weichenstellungen für zukünftige Erträge angemessen berücksichtigt werden. Diese Aufgabe ist in überschaubarer Zeit kaum zu lösen. Daher bleibt jede Art von Beurteilung seitens eines Vorgesetzten letztlich eine recht subjektive Einschätzung. Wenn die Einschätzung subjektiv ist, dann kann darauf im Prinzip verzichtet werden. Insofern ist die Kritik an Mitarbeitergesprächen durchaus berechtigt.

Ich denke aber dennoch, dass ein Mitarbeitergespräch hilfreich für die zukünftige Zusammenarbeit sein kann. Es erfordert nur einen in der Personalführung erfahrenen Vorgesetzten, der auch auf fachlicher Ebene gut mithalten kann und daher die (Fach-) Sprache des Mitarbeiters spricht. Nur dann lässt sich sicherstellen, dass der Mitarbeiter das Feedback überhaupt versteht. Zudem gehört das Gespräch von Seiten des Vorgesetzten gut vorbereitet, denn ein schlecht vorbereiteter Feedback-Prozess erweist sich in der Praxis häufig als komplett nutzlos. Vorgesetzte, die Mitarbeitergespräche wie ein lästiges Pflichtprogramm ohne angemessene Vorbereitung abspulen, haben auf dieser Position nichts verloren.

Blieben Sie flexibel, was die berufliche Perspektive des Mitarbeiters innerhalb Ihres Unternehmens betrifft. Ein Softwareentwickler mit außergewöhnlichen Stärken in der Kommunikation könnte z. B. im Vertrieb besser aufgehoben sein und sich noch wohler

²Vielleicht ist die seit einigen Jahren ansteigende Abneigung gegen Mitarbeitergespräche auch nur einfach dem Zeitgeist geschuldet. Unsere Gesellschaft honoriert es zunehmend jeglicher Konfrontation aus dem Weg zu gehen. Selbst offensichtliche Probleme und strittige Themen werden beschönigt und konsequent unter den Teppich gekehrt, eine Diskussion ist nicht mehr erwünscht. Wenn selbst Institutionen wie der Bundestag zu einem „Abnickverein“ verkommen, dann passt ein offenes und möglicherweise kontroverses Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft eben auch nicht mehr in die Zeit.

fühlen. Einen Service-Techniker zieht es vielleicht zurück ins Büro, weil er die Tätigkeit im Außendienst mit ständig wechselnden Einsatzorten und Ansprechpartnern als zunehmend belastend empfindet. Versuchen Sie entsprechend entgegenzukommen.

Die Gehaltsentwicklung fördern

Die meisten Softwareentwickler sind sehr ehrliche Typen und überdurchschnittlich loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber. Beides ist eigentlich großartig. Als Führungskraft sollte einem bewusst sein, dass die Loyalität dabei nicht immer ausschließlich einer großen Begeisterung über den Arbeitgeber geschuldet ist, sondern manchmal auch einiges mit eingeschränkter Mobilität und mangelnder Flexibilität zu tun hat. Unter den Softwareentwicklern lassen sich zahlreiche eher introvertierte Typen finden, die recht froh sind, wenn sie nach ein bis zwei vergleichsweise unpassenden und chaotischen Stationen in ihrer beruflichen Karriere in einer freundlichen und respektvollen Umgebung angekommen sind und dort einen attraktiven Arbeitsplatz mit modernem PC, einem höhenverstellbaren 34"-4K-Monitor und einem bequemen Schreibtischstuhl haben. Wenn dann die Programmier-Aufgaben zusätzlich reizvoll sind, der Kaffee umsonst und man ansonsten im Großen und Ganzen in Ruhe gelassen wird, kehrt ein hohes Maß an beruflicher Zufriedenheit ein.

Meine Erfahrung ist, dass diesen Entwicklern leider häufig der Mut fehlt, die persönlichen Interessen angemessen zu vertreten. Dafür sollten Sie Ihre Antennen aufstellen und entsprechend unterstützend eingreifen. Solange es dabei um die üblichen Interessenskonflikte mit den Kollegen geht, bewegt sich die Aufgabe für Sie als Führungskraft noch im Rahmen einer innerbetrieblichen Moderation. Eine gewisse Gratwanderung stellt diese Vermittlerrolle dar, wenn es um die Interessen des Arbeitnehmers gegenüber der Unternehmensleitung geht. Entwickler rücken leider oft zu spät damit raus, wenn irgendwo der Schuh drückt. Ich möchte an dieser Stelle exemplarisch den Punkt Gehalt ansprechen. Technisch qualifizierte Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing sind deutlich offensiver mit der Formulierung ihrer finanziellen Forderungen an das Unternehmen. Was natürlich nicht automatisch bedeutet, dass die verantwortliche Geschäftsführung darauf eingehen muss. Insbesondere Softwareentwickler hingegen trauen sich häufig nicht, das Thema Vergütung zu adressieren. Im Rahmen einer verantwortungsvollen und gerechten Führung sollten Sie aber unbedingt auch einen ruhigen Softwareentwickler bei den Gehaltsrunden im Unternehmen seiner Leistung entsprechend fair berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit der Vergütung spielen häufig auch „Titel“ eine Rolle. Viele Mitarbeiter lieben es, wenn sie einen coolen Titel auf ihrer Visitenkarte stehen haben. Titel haben aus Arbeitgebersicht einen großen Vorteil: Sie sind billig. Also geben Sie den Leuten großzügig die Titel, die sie haben wollen. Insbesondere bei Mitarbeitern, die nur wenig oder gar keinen Kundenkontakt haben, ist das für Ihr Unternehmen vollkommen unkritisch, denn Sie müssen sich dann keine Gedanken über die Außenwirkung im Sinne Ihres Marketings machen. Ich erinnere mich an einen Vortrag des Managementberaters Jurgen Appelo, der von einem Mitarbeiter berichtete, der gern „Project Bottleneck“ als Titel auf der Visitenkarte haben wollte. Warum nicht?

In US-Startups ist es weitverbreitet Mitarbeiter sehr früh zu „Managern“ zu ernennen. Wie der US-Autor und Journalist Dan Lyons in seinem großartigen und zugleich kurzweiligen Buch „Disrupted“ aus der Welt der Startups berichtet, kann es bei genauerer Nachfrage schon einmal passieren, dass ein Manager seine Management-Funktion wie folgt erläutert: „I manage a team of one [...]“ [10]. Und mit dem einen Mitarbeiter im Team bezieht der Manager sich auf sich selbst.

Top-Talente identifizieren

Als Führungskraft sollten Sie regelmäßig identifizieren, wer die Leistungsträger in Ihrer Belegschaft sind. Sie sollten versuchen die Teams um diese Leute sehr bewusst zusammenzustellen, damit Sie unter keinen Umständen Gefahr laufen, einen High-Performer zu verlieren, weil dieser vielleicht von Neidern herausgeekelt wird.

Um die Besten im Betrieb zu halten muss eine Führungskraft die Besten auch erkennen. Mit nur wenigen Jahren Berufserfahrung ist das keine einfache Aufgabe. Voraussetzung hierfür ist, dass Sie sich ganz persönlich mit Ihrer Erfahrung und Ihrer Expertise realistisch in das aktuelle Marktumfeld einordnen können. Erfolgreiche Unternehmer brauchen neben guter Markt- auch eine gute Selbstkenntnis.

Die Top-Talente sind die Mitarbeiter, die auch einmal querdenken und proaktiv komplett neue Ideen ins Unternehmen einbringen. Wenn Sie ausschließlich top Leute im Team haben, hat sich der ganze Management-Zirkus um das Thema Motivation automatisch erledigt, denn gute Mitarbeiter müssen nicht irgendwie gemanagt werden. Ich möchte an dieser Stelle aber nicht unterschlagen, dass ein Startup an diese Top-Leute leider kaum herankommt.

Versuchen Sie mit Ihren Leistungsträgern immer in engem Kontakt zu bleiben. Sprechen Sie mit Ihren Top-Leuten auch ab und zu mal außerhalb der täglichen Arbeitsroutine. Die investierte Zeit lohnt sich. Die Top-Leute wollen auch immer wieder einmal zeigen was sie draufhaben. Geben Sie diesen Mitarbeitern von Zeit zu Zeit die passende Bühne dafür, so dass diese sich vor Publikum präsentieren können. Sie müssen aber darauf achten, dass dabei kein Neid im Team entsteht. Mit der Zeit sollten Sie in der Führung Ihrer Leistungsträger ganz bewusst Kontrolle abgeben. Die guten Mitarbeiter möchten nicht, dass ihnen jede Kleinigkeit vorgegeben wird. Diese Mitarbeiter wollen Freiheiten haben und können im Normalfall damit auch im Sinne des Unternehmens umgehen.

Gemeinsam private Krisen meistern

Als Führungskraft sollten Sie versuchen private Krisen auf Seiten Ihrer Mitarbeiter zu erkennen. Wenn man mit jemandem über einen längeren Zeitraum recht eng zusammengearbeitet hat, dann entwickelt man ein Gespür dafür, dass etwas nicht stimmt. Jetzt könnte man durchaus berechtigt argumentieren: Bier ist Bier, Schnaps ist Schnaps, Arbeitswelt und Freizeitwelt bzw. Privatleben gehören knallhart getrennt. Mitarbeiter und Unternehmen haben eine vertragliche Vereinbarung, der Mitarbeiter wird bezahlt und schuldet dem Arbeitgeber dafür seine Arbeitsleistung. Auch wenn das aus Juristensicht korrekt sein mag: Ich sehe das anders.

Trotz allseits formuliertem Wunsch nach Professionalität (Mitarbeiter wollen ein professionelles Management, Unternehmer wünschen sich professionell arbeitende Angestellte) sollte man am Ende des Tages doch gemeinsam feststellen, dass auch im 21. Jahrhundert immer noch in jedem Unternehmen Menschen zusammen mit Menschen arbeiten. Dazu gehört auch anzuerkennen, dass Menschen gelegentlich persönliche Krisen zu meistern haben und von Zeit zu Zeit bitteren Schicksalsschlägen ausgesetzt sind.

Einer Führungskraft würde ich raten, bei deutlichen Anzeichen für eine persönliche Krise den Mitarbeiter ohne Angabe von Gründen zu einem Gespräch zu bitten. Teilen Sie dem Mitarbeiter Ihre Beobachtungen mit und fragen Sie nach was los ist. Stellen Sie im Vorfeld unmissverständlich klar, dass Sie es akzeptieren, wenn der Mitarbeiter seine Privatsphäre gewahrt haben will und Ihnen nichts mitteilen möchte. Stellen Sie ebenfalls unmissverständlich klar, dass Sie auf Wunsch des Mitarbeiters absolute Vertraulichkeit garantieren, sollte der Mitarbeiter Ihnen doch etwas erzählen.

Bieten Sie dem Mitarbeiter angemessen, aber unter sorgfältiger Wahrung der Gesamtinteressen des Unternehmens in begrenztem Rahmen Unterstützung beim Bewältigen seiner Krise an. Sie können nicht den schwer erkrankten Angehörigen wieder gesund machen, aber Sie können dem Mitarbeiter z. B. mit einer temporären Flexibilisierung seiner Arbeitszeiten oder ein paar zusätzlichen Tagen Urlaub helfend zur Seite stehen. Sie können dem Mitarbeiter auch Hilfe bei der Suche nach „externer Beratung“ anbieten.

Sie sollten in einer entsprechenden Situation kurzfristige Fertigstellungstermine, wenn möglich, der langfristigen vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Ihrem Mitarbeiter unterordnen. Auf ein langjähriges Anstellungsverhältnis betrachtet ist es vollkommen irrelevant, wenn Sie den Mitarbeiter trotz bereits abgeholtem Urlaubsanspruch für eine weitere Woche spontan nach Hause schicken, wenn ihm damit ermöglicht wird eine für ihn wichtige private Herausforderung anzugehen. Im Gegenzug müssen Sie von dem Mitarbeiter einfordern, dass gegenüber den Kollegen seine persönliche Sondersituation zumindest oberflächlich angesprochen werden darf. Das Team hat berechtigten Anspruch auf einen nachvollziehbaren Grund, um die überraschend erforderliche Mehrarbeit akzeptieren zu können.

Das Eingehen auf private Krisen der Mitarbeiter ist stets eine Gratwanderung. Ich kenne Unternehmer-Kollegen, die das kategorisch ablehnen. In den USA kursiert hierzu der Spruch: „Don't get distracted by other people's problems.“ Mit durchaus gutem Grund: Vor allem junge, unerfahrene Mitarbeiter „überziehen“ gelegentlich: Schnell wird aus dem verständnisvollen Chef der Ersatz-Vater. Das darf niemand von Ihnen verlangen und das können Sie auch unter gar keinen Umständen leisten. Es gehört Einfühlungsvermögen dazu, dem psychisch angeschlagenen Mitarbeiter im entscheidenden Moment diese wichtige Grenze konsequent aufzuzeigen.

Wie so häufig liegen Chance und Risiko eng beieinander. Wenn Sie als Führungskraft im richtigen Moment den passenden Ton und die geeigneten Maßnahmen zur Unterstützung Ihres Mitarbeiters finden, wird dieser es Ihnen in aller Regel mit Vertrauen und Loyalität langfristig danken. Auch die Kollegen im Team werden wohlwollend registrieren, wie großzügig und einfühlsam Sie sich in solch einer Situation verhalten.

Arbeit und Privatleben trennen

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Interessen eines Unternehmers häufig anders sind als die des Mitarbeiters. Als Unternehmer suchen Sie Mitarbeiter, die professionell arbeiten und Ihren Betrieb voranbringen können. Sie suchen keine neuen Freunde oder Kumpels, denn die Führung eines Unternehmens ist eine professionelle Aufgabe und keine Spaßveranstaltung.

Ich empfehle Ihnen Privates und Geschäftliches im Kontakt mit Ihren Mitarbeitern klar zu trennen, auch wenn Sie oftmals mehr Zeit am Arbeitsplatz verbringen als mit Ihren „echten“ Lebenspartnern. Behalten Sie Informationen aus Ihrem Privatleben weitgehend für sich und überlegen Sie sehr sorgfältig, was Sie über sich preisgeben. Sie sind Chef für alle, unabhängig von Ihrer politischen, religiösen, sexuellen oder sonstigen Ausrichtung. Weder Ihr bevorzugter Urlaubsort noch Ihre Lieblings-Bundesligamannschaft sind für die betriebliche Zusammenarbeit relevant. Man kann über zu viel Privatheit relativ wenig gewinnen, aber recht viel verlieren. So besteht häufig das Risiko, dass in Konfliktsituationen vertrauliche persönliche Informationen plötzlich gegen Sie verwendet werden. Stellen Sie Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern auf berufliche Grundlagen. Entsprechende Umfragen zeigen übrigens, dass sich das über 90 Prozent der Mitarbeiter genauso wünschen.

Im Laufe einer langjährig guten Zusammenarbeit kann sich das ändern und man begibt sich auf eine privatere Ebene. Dennoch sollten Sie es sich gut überlegen, ob Sie Freundschaften mit Mitarbeitern eingehen. Bringen Sie es fertig dem Mitarbeiter schlechte Nachrichten zu überbringen und/oder disziplinarische Maßnahmen auszusprechen, wenn Sie mit diesem ein freundschaftliches Verhältnis pflegen? Ich möchte Sie an dieser Stelle auch gleich vorwarnen: Im Krisen- oder Streitfall ist sich jeder selbst der Nächste. Wenn sich die beruflichen Wege trennen, ist unabhängig vom Grund dafür ein Abbrechen der Kontakte auf privater Ebene die Regel und nicht die Ausnahme. Sollten Sie nur minimal Zweifel haben, dann empfehle ich Ihnen von Freundschaften mit Mitarbeitern abzusehen. Wenn sich die Gelegenheit ergeben sollte, dann empfehle ich Ihnen private Kontakte zu Unternehmer-Kollegen aufzubauen.

Praxis: Zu familiäre Atmosphäre behindert die digitale Transformation

Insbesondere im inhabergeführten Mittelstand geht es in einigen Unternehmen schon fast wie in einer Großfamilie zu. Ein erster Indikator hierfür ist oftmals, dass die mit-tägliche Nahrungsaufnahme von Geschäftsführung und Belegschaft in der firmeneigenen Kantine gemeinsam aufwändig zelebriert wird. Zusätzlich verhalten sich Chef und/oder Chefin in jeder Hinsicht äußerst kollegial, haben immer und für jeden ein offenes Ohr und helfen den Mitarbeitern auch beim Bewältigen privater Probleme. Egal ob Wohnungssuche, KiTa-Platz oder Lehrstelle für den Nachwuchs, Überbrückungskredit bei der KFZ- oder Immobilienfinanzierung oder Rechtsbeistand in Scheidungs- oder Erbstreitigkeiten: Die Geschäftsleitung versucht zu helfen und den Mitarbeitern bei einer Vielzahl von Herausforderungen im Privatleben unterstützend zur Seite zu stehen.

Dieses außergewöhnliche Engagement der Führung danken die meisten Mitarbeiter über eine hohe Loyalität zum Unternehmen. Insbesondere auch der mittelständische

Maschinenbau hat hiervon Jahrzehnte lang profitiert, weil dadurch die gut qualifizierten und oftmals langwierig ausgebildeten Facharbeiter, Techniker und Ingenieure an die Unternehmen gebunden werden konnten.

In Zeiten der digitalen Transformation kann sich diese enge persönliche Bindung in den Betrieben allerdings als Innovationshemmnis erweisen. Wer gerade vom Chef großzügig und unbürokratisch einen zinslosen Privatkredit erhalten hat, um den Ehepartner nach der Scheidung auszubezahlen, wird sich mit Kritik am Führungspersonal, an betrieblichen Strukturen oder an betrieblichen Prozessen tendenziell eher zurückhalten, unabhängig davon wie berechtigt die Kritik sein mag. In sehr familiär geführten Unternehmen besteht immer das Risiko, dass dringend notwendige Kursänderungen und Reformen unterbleiben, weil keiner in der Belegschaft die von allen positiv empfundene Wohlfühlatmosphäre (zer-) stören will. Gerade im IT-Business sollten die Firmen aber flexibel bleiben und jederzeit bereit sein, selbst vermeintlich etablierte Denkmuster selbstkritisch in Frage zu stellen und ggfs. über Bord zu werfen. Wenn wichtige Innovationen aufgrund ausbleibender Diskussion verpasst werden, ist u. U. schnell Schluss mit Friede-Freude-Eierkuchen.

13.2.2 Fordern

Als zukünftiger Arbeitgeber werden Sie logischerweise daran interessiert sein, dass Ihre Mitarbeiter möglichst effizient viel arbeiten. Wenn Sie es umgekehrt angehen, d. h. Sie erlauben Ihren Mitarbeitern wenig zu arbeiten und tolerieren zugleich ein hohes Maß an Ineffizienz, dann führte dies Ihr Unternehmen ruck-zuck in die Pleite. Pleite bedeutet immer: Das von Ihnen eingesetzte Kapital ist verloren, Ihr Job ist weg und in Abhängigkeit der im Unternehmen verbliebenen Verbindlichkeiten dürfen Sie sich noch Jahre abrackern, um Ihre mit dem Unternehmen verbundenen Schulden abzubauen.

Vor diesem Hintergrund ist es eindeutig der zielführendere Ansatz, von den Mitarbeitern Leistung und Einsatz zu verlangen, um mit dem Unternehmen am Markt bestehen zu können. Dieser Ansatz resultiert aus dem Grundprinzip des Wettbewerbs, der inhärent zum Kapitalismus gehört. Wenig Arbeiten und dabei zugleich ineffizient sein, geht nur beim Staat oder in subventionierten staatlichen Betrieben und Institutionen, wo andere, wie z. B. die Steuerzahler, mit ihrer Leistung bzw. dem damit erwirtschafteten Geld im Rahmen einer „Umverteilung“ für den dort oftmals herrschenden Schlendrian aufkommen.

Wichtigste Grundlage in Ihrer Zusammenarbeit ist, dass der Mitarbeiter die an ihn delegierten Aufgaben zu Ihrer Zufriedenheit termintreu und verlässlich umsetzt und Ihnen qualitativ gute Arbeitsergebnisse liefert, die seinem Wissen und seinen intellektuellen Fähigkeiten entsprechen. Der Arbeitgeber gibt dem Arbeitnehmer Arbeit, die dieser entgegennimmt und mit Status „erledigt“ wieder zurückgibt. Mir sind die beiden nachfolgenden Begriffe nicht sonderlich sympathisch, aber die Wörter „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ sind in exakt diesem Kontext selbsterklärend und lassen wenig Interpretationsspielraum zu.

Sollte Ihr Mitarbeiter Ihnen Arbeitsergebnisse zurückliefern, die nicht Ihren qualitativen Erwartungen entsprechen, dann müssen Sie mit dem Mitarbeiter zeitnah diskutieren, wie er sich verbessern kann und welche unterstützenden Maßnahmen seitens des Unternehmens dazu angeboten werden können.

Absolut großartig sind die Mitarbeiter, die Ihnen mehr zurückgeben, als man aufgrund der Stellenbeschreibung und Qualifikation erwarten könnte und fordern darf. Das sind die Leistungsträger, die regelmäßig über den eigenen Tellerrand blicken und sinnvolle Verbesserungsvorschläge für die Produkte, aber auch die Prozesse im Unternehmen einbringen. Dermaßen aktiv und verantwortungsbewusst empfehlen diese Mitarbeiter sich als zukünftige Führungskraft.

Damit der Mitarbeiter die zugewiesenen Aufgaben verlässlich erledigen kann, hat er ein Recht darauf klar und verständlich in Form von Arbeitsanweisungen zu erfahren, was Sie von ihm erwarten und welcher Handlungsspielraum dafür zur Verfügung steht. Von einem akademisch ausgebildeten Softwareentwickler z. B. darf erwartet werden, dass er seine Aufgaben größtenteils recht selbstständig bearbeitet und Sie nur aus wichtigem Grund hinzuzieht. Sie sollten Ihren Mitarbeitern klar machen, dass die Arbeitskraft und Expertise der zugeordneten Führungskraft so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig angefordert werden sollte. Diese Balance zu finden ist für einen Neuling im Unternehmen nicht ganz einfach und die meisten Mitarbeiter tendieren leider dazu sich zu passiv zu verhalten. Es ist eine Ihrer Führungsaufgaben dafür zu sorgen, dass sich dieses Verhältnis bei jedem Mitarbeiter individuell auf dem für Ihr Team richtigen Niveau einschwingt. Von Ihrem Mitarbeiter können Sie erwarten, dass er sein Arbeitsverhalten sukzessive entsprechend anpasst und sich zur Zusammenarbeit mit dem Team jederzeit verpflichtet fühlt. Das bedeutet nicht, dass der Mitarbeiter seine Individualität aufgeben muss.

Eine wichtige Forderung an den Mitarbeiter ist, auftretende Probleme rechtzeitig an den Vorgesetzten zu kommunizieren. Dabei sollte der Fokus auf Problemstellungen liegen, die sich unter kommerziellen Gesichtspunkten negativ auf das Unternehmen auswirken können. Sie haben als Unternehmer einen Anspruch darauf schnellstmöglich zu erfahren, wenn es Probleme gibt, die höhere Kosten zur Folge haben. So wie der Haushalt das Königsrecht des Parlaments ist,³ so sind Budget und Kosten Ihre Verantwortung, denn es geht am Ende des Tages um Ihr Geld. Sollte der Mitarbeiter sich unerwartet mit technischen Schwierigkeiten konfrontiert sehen, die weitere Entwicklungs-Ressourcen erforderlich machen oder sollte der Mitarbeiter einen Konflikt mit einem Kunden aufziehen sehen, so ist er verpflichtet, Sie zeitnah zu informieren. Die langsam sich dem Ende zuneigenden Kaffeevorräte sind kein bedeutsames Problem, welches den kurzfristigen Eingriff der Führung erforderlich machen würde, auch wenn bei einigen Kollegen im Team bereits erste bedenkliche Tendenzen zur Verengung der Wahrnehmung erkennbar sein sollten.

³Zumindest bis vor ein paar Jahren war das auch in Deutschland noch ein gültiger politischer Grundsatz. Mittlerweile werden politische Entscheidungen, die den Steuerzahler auf Jahrzehnte mit Milliarden belasten, ganz locker ohne Beteiligung des Parlaments getroffen.

Eine rechtzeitige, ehrliche und umfassende Aufklärung über am Horizont aufziehende Gewitterwolken gehört mit zu den wichtigsten Eigenschaften eines guten Mitarbeiters. Allzu häufig wird jedoch aus Angst eigene Fehler zugeben zu müssen oder aus mangelndem Problembewusstsein vertuscht und verzögert. Nicht selten werden kleinere Herausforderungen erst durch dieses Fehlverhalten zu einem ernsthaften Problem. Dem müssen Sie entschieden entgegenreten.

Abschließend möchte ich noch einen Bogen schlagen zu dem Absatz weiter oben, der sich mit der Förderung des Mitarbeiters beschäftigt. Als Führungskraft dürfen Sie selbstverständlich erwarten, dass der Mitarbeiter Ihre Förder-Angebote auch wohlwollend und lernbereit aufgreift. Wer kein Interesse an Qualifizierung, Weiterbildung und persönlicher Entwicklung zeigt und entsprechende Angebote gelangweilt ausschlägt, hat in einem technologieorientierten Unternehmen nichts verloren. Stillstand bedeutet Rückschritt.

Anerkennung der Management-Leistung fordern

Für eine Führungskraft ist es eine permanente Gratwanderung zu allen Mitarbeitern die richtige Distanz zu finden. Für die meisten Mitarbeiter in Deutschland ist es motivierend, wenn der Chef sich sehr kollegial gibt, immer locker und lässig drauf ist und auf alle denkbaren Insignien, die mit Status und Wohlstand verbunden werden könnten, verzichtet. Das wohlige Gefühl auf „Augenhöhe“ mit dem Unternehmer zu sein und in zahlreiche Entscheidungen miteinbezogen zu werden, nimmt den Mitarbeitern jeglichen Druck auch nur ansatzweise über die eigene berufliche Karriere als Angestellter nachzudenken. Wie bereits eingangs dieses Kapitels ausgeführt, nimmt das Kümern um Wohlbefinden auf Seiten der Mitarbeiter zukünftig eine zentrale Rolle in Ihren Aufgaben ein. Durch das gezielte Verringern von Distanz vergrößern Sie bei vielen Mitarbeitern deren Wohlbefinden.

Als Führungskraft gehört es auch mit zu Ihren Aufgaben die Mitarbeiter von Schwierigkeiten und Problemen abzuschirmen, die außerhalb der spezifischen Verantwortungsbereiche liegen. Es würde z. B. überhaupt keinen Sinn machen, die Entwickler im Unternehmen über einen drohenden Zahlungsausfall zu informieren, der die mittelfristige Finanzplanung des Unternehmens komplett hinfällig machen würde. Als Verantwortlicher müssen Sie derlei Probleme mit sich selbst bzw. innerhalb Ihres engeren Führungsteams ausmachen. Ihre Entwickler sollten Sie mit derartigen schlechten Nachrichten unter keinen Umständen belasten. Wenn Sie die Mitarbeiter von solchen Vorfällen nicht abschirmen und diese stattdessen mit der manchmal brutalen Härte des Geschäftslebens ganz offen konfrontieren, bekommen viele Panik, manche werden krank oder kündigen sogar. Ein Unternehmer muss den Leuten in rauer See einen sicher befestigten, idealerweise immer in der Sonne liegenden Ankerplatz bieten.

Unglücklicherweise führt der bewusste Abbau von Distanz und das gezielte Abschirmen von Widrigkeiten oftmals zu einem äußerst unangenehmen Effekt im Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter, denn nicht wenige Angestellte interpretieren diese Lockerheit völlig falsch. Die meisten sind sich gar nicht bewusst, wie viel das Management für sie unsichtbar im Hintergrund erledigt und dass sie permanent geschont werden. Nicht alle Mitarbeiter wissen die hierbei erbrachte Leistung des Managements angemessen zu

schätzen. Je geringer Ihre Machtdistanz zur Belegschaft, desto mehr Mitarbeiter beginnen sich zu überschätzen und denken naiv, sie könnten die Chef-Rolle ebenfalls ganz locker ausfüllen, wenn man sie nur ließe. Entsprechend beginnen diese Mitarbeiter plötzlich sich in Aufgabengebiete einzumischen, die weit außerhalb der eigenen Zuständigkeiten liegen. Der Umgang mit solchen Besserwissern wird für jede Führungskraft schnell kräftezehrend und nervenaufreibend.

Jetzt können Sie tatsächlich versuchen diesen Mitarbeitern deutlich mehr Verantwortung zu übertragen. Wer sich selbst nicht realistisch einschätzen kann, taugt allerdings in aller Regel nicht zur Führungskraft. Das heißt, die Bewährungsprobe wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern, der Mitarbeiter wird anschließend zur Gesichtswahrung einen Abflug machen und unter einem Vorwand kündigen. So gesehen ist es zielführender gleich zu versuchen Mitarbeiter vom Typ Überflieger, die keinen angemessenen Respekt für die Leistung des Unternehmers zeigen, wieder loszuwerden.

Sollten Sie mit derartigen Problemen konfrontiert werden, ist es zusätzlich ratsam Ihren Führungsstil zu überdenken und zu überlegen, wieviel Distanz Sie zukünftig am besten zu Ihren Mitarbeitern halten.

Konsequenzen ziehen

Zum Bereich „Fordern“ gehört auch, dass Sie sich als Führungskraft intensiv damit auseinandersetzen was Sie machen, wenn ein Mitarbeiter nicht Ihren Anforderungen gerecht wird. Wenn z. B. trotz mehrmaliger Erinnerung nicht so kommuniziert wird, wie gefordert und für eine effiziente Abstimmung im Team wünschenswert oder wenn die Arbeitsergebnisse qualitativ schlecht sind und die Erledigung zu lange dauert.

Man sollte zur Kenntnis nehmen, dass die sehr erfolgreichen Weltmarktführer unter den Mittelständlern, die Hidden Champions, eine „Kultur der Intoleranz gegenüber schlechter Leistung und Drückebergerei“ pflegen [11]. Auch ich rate Ihnen, sich von Mitarbeitern, die nicht angemessen mitziehen oder die einfach nicht ins Team passen, recht früh wieder zu trennen (s. auch Abschn. 14.1). Für alle Beteiligten ist es das Beste, wenn dies noch innerhalb der Probezeit passiert. Aufgrund der langen Einarbeitungszeiten im IT-Bereich ist in Deutschland die vom Gesetzgeber leider auf maximal sechs Monate begrenzte Probezeit häufig nicht ausreichend, um als Führungskraft einen umfassenden Eindruck von den Fähigkeiten und Kenntnissen des neuen Mitarbeiters zu gewinnen. Sie sollten aber auch zu einem späteren Zeitpunkt das Beschäftigungsverhältnis beenden, wenn Leistung und Engagement des Mitarbeiters nicht Ihren Vorstellungen entsprechen. Es ist in diesem Zusammenhang ein Paradebeispiel für den Irrsinn des deutschen Arbeitsrechts, dass „schlechte Leistung“ kein Kündigungsgrund ist. Dennoch gibt es immer Mittel und Wege mit dem Mitarbeiter halbwegs einvernehmlich getrennte Wege zu gehen, auch wenn die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen aufgrund der Betriebsgröße bereits einem „Kündigungsschutz“ unterliegen. Ein auf dem Gebiet des Arbeitsrechts erfahrener Rechtsanwalt wird Sie dabei unterstützen (s. auch Abschn. 19.3.6).

Ich möchte in diesem Zusammenhang unbedingt erwähnen, dass Sie sich auch von Führungskräften bei schlechter Leistung trennen sollten. Ein „Zurückstufen“ auf eine

Position ohne Führungsverantwortung bzw. auf die ursprüngliche Position vor der Beförderung funktioniert nur in den allerseltensten Fällen. Die meisten Mitarbeiter empfinden den Verlust von Führungsverantwortung als Demütigung und verlassen dann einige Wochen später sowieso das Unternehmen. Zurückgestuft bedeutet herabgestuft. Also bringen Sie die Angelegenheit besser gleich zu einem Abschluss.

Personal einstellen und entlassen gehört zu den schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Beides ist nichts für zart besaitete Charaktere. Insbesondere auch für das Aussprechen einer Kündigung brauchen Sie als Unternehmer eine gewisse Härte. Sie müssen sich aber immer Ihrer Verantwortung für das gesamte Unternehmen bewusst sein.

Ihre Mitarbeiter werden Ihre Führungsqualitäten sowohl daran messen, wenn Sie einstellen als auch wenn Sie wieder von Bord gehen lassen. Gute Leute wollen mit guten Leuten zusammenarbeiten. Wenn Sie Minderleister im Team belassen, werden eines Tages Ihre Leistungsträger abwandern. Das ist exakt das Gegenteil von dem, was Sie zum längerfristigen Überleben am Markt benötigen.

Praxis: Provokation zum Rauschmiss immer annehmen

Bei einem mittelständischen Softwarehersteller wurde ich mit der Begutachtung des Entwicklerteams und der Entwicklungsprozesse beauftragt. Anlass hierfür lieferten regelmäßige Qualitätsprobleme, die bei vielen Anwendern, aber auch bei Mitarbeitern des Unternehmens für zunehmende Frustration sorgten. Die Entwicklungsabteilung wurde von zwei zumindest auf dem Papier erfahrenen Entwicklern gemeinsam geleitet. Einer davon zeigte sich kooperativ und war der Diskussion mit mir aufgeschlossen, der andere fühlte sich von Beginn an durch meine Präsenz persönlich beleidigt und lieferte mir nur das Allernötigste an Informationen. Bei der abschließenden Besprechung der von mir erarbeiteten Handlungsempfehlungen gab es mit der letztgenannten Führungskraft einen skurrilen Vorfall: Der Mann malte während der gesamten Besprechung, für alle Teilnehmer gut einsehbar, mit Bleistift großflächig psychedelische Muster auf Blätter seines Schreibblocks. Der das Meeting moderierende Geschäftsführer nahm dies zur Kenntnis, ließ den Entwicklungsleiter zur Verwunderung der meisten Anwesenden aber kommentarlos gewähren.

Aus meiner Sicht resultierte hieraus für den Geschäftsführer ein nicht unerheblicher Autoritätsverlust. Wenn ein Mitarbeiter dermaßen offensichtlich in aller Öffentlichkeit eine Kündigung provoziert, sollte eine Führungskraft auch Konsequenzen ziehen. Freundlichkeit und Gutmütigkeit sind grundsätzlich sehr schätzenswerte Charaktereigenschaften, es gibt allerdings auf professioneller Ebene Situationen, in denen einfach „Schluss mit lustig“ sein muss.

Auch wenn sich ein Zusammenhang mit diesem Vorfall sicherlich nicht konstruieren lässt, so fand ich es doch bemerkenswert einige Monate später zu erfahren, dass der angestellte Geschäftsführer zwischenzeitlich von seinen Aufgaben entbunden worden war.

Versuchen Sie auch auf gar keinen Fall Mitarbeitern mit gravierenden Schwächen durch entsprechende Fortbildungs- und Coaching-Angebote auf ein höheres Leistungsniveau zu helfen. Viele unerfahrene Führungskräfte scheitern mit dieser naiven Einstellung, denn derartige Anstrengungen verlaufen nur in den seltensten Fällen erfolgreich, unabhängig vom guten Willen aller Beteiligten und dem für die Ausbildung bereitstehenden Kapital.⁴ Deutlich zielführender und weniger nervenaufreibend ist es, sich ein Team mit den besten und top ausgebildeten Leuten am Markt zusammenzustellen.

13.3 Organisation der Arbeitsabläufe

Neben Fragen der Kommunikation und Führung gehört die Organisation der Arbeitsabläufe zu den Aufgaben einer Führungskraft. In einer Studie des Fachverbandes Bitkom begründen 44 Prozent der Befragten ihre Abneigung in einem Startup zu arbeiten u. a. auch damit, dass die Arbeitsatmosphäre ihnen „zu chaotisch und unorganisiert“ sei [12]. Dem gilt es entgegen zu treten. Sie müssen den Mitarbeitern einen stabilen und verlässlichen organisatorischen Rahmen bieten. Das erreichen Sie über eine vernünftige Anzahl von Regeln, Richtlinien und Ritualen. Ordnung und Regeln sind wichtig, Sie sollten es aber auch nicht bis ins kleinste Detail übertreiben. Nur bei den wenigsten Mitarbeitern kommt es gut an, wenn Sie Ihr Büro in einen Truppenübungsplatz verwandeln.

Als äußerst wichtig erachte ich verlässliche Kommunikations-Regeln, so wie von mir weiter oben im Kapitel bereits vorgestellt. Die Mitarbeiter wünschen sich zusätzlich ein gut durchorganisiertes Arbeitsumfeld, in dem klar geregelt ist, wer z. B. im Betrieb für die Beschaffung von Hard- und Software die Verantwortung besitzt und wie man an Literatur und Schreibmaterial kommt.

- **Tip: Gehälter pünktlich zahlen.** Versuchen Sie unbedingt die Gehälter der Mitarbeiter immer ganz exakt auf den Tag genau pünktlich zu bezahlen. Ich kann mich noch genau daran erinnern, wie ich aufgrund einer Dienstreise in die USA einmalig die Freigabe für die Überweisung der Gehälter am Monatsende mit einem Tag Verspätung erteilt hatte. Noch vollkommen fertig vom Jetlag war ich kaum zurück im Büro, als mich ein Mitarbeiter auf das ausbleibende Gehalt ansprach. Die Mitarbeiter werden selbst bei kleinsten Versäumnissen in diesem Bereich immer schnell nervös. Am Ende geht es halt doch nur ums Geld.

Bereits im Bewerbungsgespräch sollten Sie dem Bewerber unbedingt Regelungen zur Arbeitszeit und den Pausen vorstellen. Nicht vorhandene oder wachsweiße Arbeitszeit-

⁴Aus einem schwachen Programmierer wird nie ein visionärer Software-Architekt werden. Das ist ähnlich sinnlos wie zu versuchen Analphabeten zu Fluglotsen, Herzchirurgen oder IT-Spezialisten zu qualifizieren.

regeln führen auf Arbeitnehmerseite häufig zu der Befürchtung, dies könne sich schlussendlich nachteilig auswirken und in einer unangenehm hohen Stundenbelastung resultieren. Ich empfehle Ihnen bereits im Arbeitsvertrag eine sogenannte Kernarbeitszeit zu vereinbaren, während der die Anwesenheit verbindlich ist. Dies hat sich meiner Meinung nach in Industrie und Wirtschaft bewährt. Wer wann morgens anfängt und wie lange abends gearbeitet wird sollte recht flexibel gehandhabt werden. Versuchen Sie Ihren Mitarbeitern von Beginn an klar zu machen, dass nach den üblichen 40 Stunden Arbeit pro Woche im Normalfall Schluss sein sollte. Ihre Leistungsträger werden automatisch jede Woche ein paar Stunden mehr arbeiten, aber auch hier rate ich Ihnen, dass Sie bei fünf Stunden Mehrarbeit konsequent korrigierend einschreiten.

Fordern Sie nie von Ihren Mitarbeitern längerfristig Überstunden. Sollten Sie diese nicht separat vergüten, führt das zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Sollten Sie die Überstunden bezahlen, setzt das fragwürdige Anreize und führt häufig zu Mitnahme-Effekten und teils skurrilem Arbeitsverhalten bei den Mitarbeitern. Ob Ihr Mitarbeiter, der angeblich jeden Morgen ab 05:45 Uhr zwei Überstunden leistet, in dieser Zeit tatsächlich konzentriert implementiert oder stattdessen nur im Internet surft, lässt sich nur schwer kontrollieren.

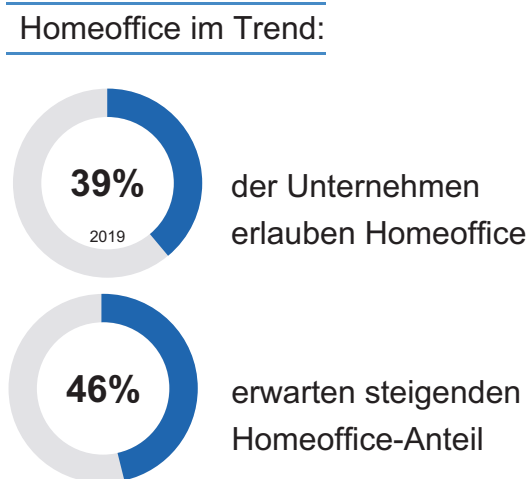
Am besten für das Unternehmen sind ausgeglichene und ausgeruhte Mitarbeiter, die während ihrer Anwesenheit konzentriert und wach an der Erledigung ihrer Aufgaben arbeiten. Qualität ist auch hier die entscheidende Größe, nicht Quantität. Selbstverständlich kann es aus wichtigen betrieblichen Gründen für eine gewisse Zeit erforderlich sein, dass mehr gearbeitet werden muss. Ein neues Produkt muss bis zur Messepräsentation dringend fertiggestellt werden oder ein Kunde wartet auf ein neues Softwaremodul. Manche Unternehmen lassen bewusst von Zeit zu Zeit etwas Druck zu, weil das ein Team auch zusammenschweißt. Sie sollten Ihr Unternehmen aber so organisieren, dass derartige Stressphasen immer die Ausnahme bleiben. Firmen, die ständig mit 20 bis 30 Prozent Überstunden über der Kapazitätsgrenze fahren, sind schlecht geführt und werden nur selten nachhaltigen Erfolg haben.

13.3.1 Homeoffice

In einem Kapitel über das Führen von Entwicklerteams darf nach Abhandlungen zum Thema Kommunikation, Führung und Organisation ein Nachtrag zum Thema „Homeoffice“ nicht fehlen. Die Bedeutung des Themas ist seit Veröffentlichung der ersten Auflage dieses Buches gewachsen, ich kenne aktuell kaum noch Unternehmen, die sich trauen Jobangebote ohne Hinweis auf Homeoffice in einer Stellenanzeige zu bewerben. Homeoffice scheint in immer mehr deutschen Firmen zum Arbeitsalltag zu werden. Im ITK-Bereich erlauben mittlerweile vier von zehn Arbeitgebern den Einsatz von zuhause (s. Abb. 13.1, [13]). Dennoch bleibe ich skeptisch.

Ein Mitarbeiter, der nicht bei Ihnen im Büro sitzt, kann nur äußerst eingeschränkt angesprochen werden, ist aufgrund der Distanz kaum zu leiten, geschweige denn zu kontrol-

Abb. 13.1 Homeoffice gewinnt weiter an Bedeutung.
Daten © Bitkom; eigene Darstellung



lieren und fällt damit, je länger er von den Kollegen entfernt ist, irgendeines Tages mehr oder weniger von selbst aus Ihrer Organisation heraus. Vermutlich wird es dann kaum noch jemand bemerken.

Insbesondere für Teams von Softwareentwicklern, die gemeinsam und hochgradig fokussiert an einem Softwareprojekt arbeiten, ist das Thema Homeoffice trotz E-Mail, Skype und Co. aus meiner Sicht eine Schnapsidee. Wenn die Teammitglieder in einem Büro zusammensitzen, ist jede Form von Zusammenarbeit viel einfacher und Entscheidungen können in Minuten getroffen werden. Sprenger bemerkt hierzu, „dass räumliche Nähe den Erfolg erheblich fördert“ und hilft zusätzlich „so etwas wie Teamgeist aufzubauen“ [14]. Nach meiner Erfahrung möchten die Leute, dass die Kollegen physisch anwesend sind. So ist auch durch diverse Studien nachgewiesen, dass soziale Kontakte in den Pausen förderlich für die Regeneration sind.

Homeoffice funktioniert mit Freiberuflern, die im Rahmen eines Werkvertrages gemäß einer umfangreichen Spezifikation über einen längeren Zeitraum selbstständig und eigenverantwortlich ein dediziertes Softwaremodul als Auftrag zum Festpreis entwickeln und nach Fertigstellung bei Ihnen abliefern. Dabei ist es irrelevant, ob der Freelancer in Ihrem Landkreis oder auf einem anderen Kontinent wohnt und arbeitet.

Homeoffice funktioniert meist recht gut in verkrusteten Großbetrieben und bei zurückgebliebenen Behörden. Von den wenigen engagierten Mitarbeitern dort wird meist lobend erwähnt, dass seit Einführung großzügiger Homeoffice-Regelungen „die Dumpfbacken eher zu Hause blieben“. So ergebe sich zumindest die Chance, dass der leistungsbereite Rest des Teams „wenigstens ungestört arbeiten“ könne. Homeoffice wirkt also eher wie eine Freistellung unter Fortgewährung der Bezüge, für Minderleister, die es sich in der durch einen überzogenen Kündigungsschutz aufgezogenen sozialen Hängematte gemütlich gemacht haben. Für einen innovativen Mittelständler mit talentierten und leistungsbereiten Mitarbeitern sind derartige paradoxe Effizienzsteigerungs-Werkzeuge normalerweise nicht erforderlich.

Praxis: Wissensarbeitern gezielt Ruhe verordnen

Ein Mandant von mir verordnet einzelnen Führungskräften und Softwarearchitekten in Konzeptionsphasen gezielt temporär Homeoffice, damit die Mitarbeiter ohne Ablenkung durch den üblichen Büro-Lärm über schwierige Aufgabenstellungen einen längeren Zeitraum am Stück in Ruhe nachdenken können. Clever!

Ich finde es im Zusammenhang mit dem Thema Homeoffice bemerkenswert, dass ausgerechnet die Unternehmen, die mit ihren kreativen internetbasierten Produkten und Diensten die weltweite Kommunikation vorantreiben, wie z. B. Apple, Facebook, Google und Microsoft, Milliarden in Campus ähnliche Firmenzentralen investieren mit dem Ziel, so viele Mitarbeiter wie möglich unter einem Dach zusammenzubringen.

Im Sinne von Effizienz, Produktivität und Teamgeist sollten Sie vom Thema Homeoffice weitgehend Abstand nehmen. Nur wenn Ihre Mitarbeiter eng aufeinandersitzen, kommt die Arbeit richtig voran. Enge Zusammenarbeit ist durchaus wörtlich zu verstehen: Teams sollten im gleichen Gebäude sitzen, möglichst auf wenige Stockwerke verteilt. Ohne direkten Austausch mit den Kollegen sinkt hingegen häufig die Produktivität. Zeigen Sie sich großzügig gegenüber Mitarbeitern, die aus wichtigem Grund gelegentlich ein paar Stunden tagsüber zuhause sein müssen. Aber Achtung: Man reicht den kleinen Finger und der andere nimmt schnell die ganze Hand.

Sollten Sie Homeoffice anbieten bzw. anbieten müssen, dann sorgen Sie für klare Regelungen und stellen Sie diese regelmäßig auf den Prüfstand. Jede Organisation muss auch für Homeoffice-Regelungen das eigene Optimum finden.

► **Tipp: Schutz des geistigen Eigentums auch im Homeoffice sicherstellen.**

Als Geschäftsführer sind Sie per Gesetz verpflichtet den Schutz Ihrer Geschäftsgeheimnisse sicherzustellen. Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern Homeoffice, dann ergeben sich zusätzliche Schwierigkeiten das Know-how des Unternehmens angemessen zu schützen. Stellen Sie hierzu rechtzeitig Überlegungen an und lassen Sie sich ggfs. professionell beraten.

Literatur

1. Burlingham B (2016) Small giants. Portfolio, New York, S 118
2. Rainwater J (2003) Katzen hüten. mitp, Bonn, S 32
3. Vollmer L (2016) Zurück an die Arbeit! Linde, Wien, S 87
4. Sommerfeld C (2019) Wir erziehen – Zehn Grundsätze. Antaios, Schnellroda, S 94
5. Rath T, Conchie B (2009) Führungsstärke. Redline, München, S 173
6. Branson R (2012) Geht nicht gibt's nicht! 3. Aufl. Börsenmedien AG, Kulmbach, S 24
7. Grove A (2015) High output management. Vintage Books, New York, S 224
8. Horowitz B (2014) The hard thing about hard things. HarperCollins, New York, S 179

9. Bundesverband Deutsche Startups (2014) Deutscher Startup Monitor 2014 (KPMG). Bundesverband Deutsche Startups, Berlin, S 37
10. Lyons D (2016) Disrupted – My misadventure in the start-up bubble. Hachette, New York, S 81
11. Simon H (2007) Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Campus, Frankfurt am Main, S 311
12. Bitkom (2014) Studie: Image von Start-ups & ihren Gründern. Bitkom, Berlin, S 10
13. Bitkom (2019) Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice. Bitkom, Berlin. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-zehn-Unternehmen-setzen-Homeoffice>. Zugegriffen am 08.12.2019
14. Sprenger R (2018) Radikal digital. DVA, München, S 120 f

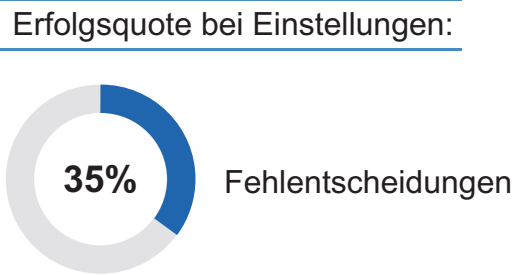
„Meistens hat, wenn zwei sich scheiden, einer etwas mehr zu leiden.“

*Wilhelm Busch, deutscher Zeichner, Maler und Schriftsteller
(1832–1908)*

Das Thema Kündigung in einem Buch, das sich an Existenzgründer wendet? Das mag Sie überraschen, denn aktuell setzen Sie sich eher gedanklich damit auseinander, wann Sie den ersten Mitarbeiter einstellen und was im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Teams an Herausforderungen auf Sie zukommt. Aber ich muss Sie vorwarnen: Das Thema wird deutlich früher aktuell werden, als Sie es heute im Vorfeld Ihrer Unternehmensgründung erwarten. Warum? Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie beim Abschluss eines Anstellungsverhältnisses einen Fehler machen, dass Sie mit Ihrer Entscheidung für einen Mitarbeiter „daneben“ liegen, wird nie mehr so groß sein wie in den Anfangsjahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Als Jungunternehmer fehlt Ihnen schlicht und einfach die Erfahrung diese schwierige Aufgabe mit hoher Erfolgsquote durchzuführen. Doch selbst erfahrene Personalverantwortliche bleiben vor Fehlschlägen nicht gefeit. Bei einer im Oktober 2013 durchgeführten Studie gaben beachtliche 35 Prozent von 2800 befragten Personalentscheidern an, in den letzten sechs Monaten mindestens eine personelle Fehlentscheidung gefällt zu haben (s. Abb. 14.1, [1]). Der hierbei entstandene Schaden wurde mit durchschnittlich 50.000 Euro beziffert.

Auch ich erinnere mich nur ungern an so manche von mir, insbesondere in der Anfangszeit meiner unternehmerischen Karriere, selbst verantwortete oder zumindest mitgetragene Fehlentscheidung bei der Beurteilung von Bewerbern. Daher habe ich immer

Abb. 14.1 Fehlentscheidungen sind bei der Beurteilung von Bewerbern an der Tagesordnung. (Daten © Pape Consulting; eigene Darstellung)



großes Verständnis, wenn mir Unternehmer über Schwierigkeiten sowohl bei der anfänglichen Beurteilung als auch bei Einarbeitung und Führung von Mitarbeitern berichten.

Gerade in den kritischen Wachstumsphasen der Anfangsjahre passieren viele Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl. Häufig ist die Erfolgsquote bei einer Personalverpflichtung umgekehrt proportional zur aktuellen Arbeitsbelastung der Unternehmer und damit auch umgekehrt proportional zum offenkundigen Personalbedarf. Je dringender das Führungsteam Arbeitsentlastung über mehr Personalressourcen benötigen würde, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Verantwortlichen sich für den falschen Bewerber entscheiden. Warum? Weil es nur allzu menschlich ist unter Stress nachlässig zu arbeiten und offensichtliche Probleme zu übersehen. Auch bei der Personalauswahl. Halten Sie sich diesen Zusammenhang warnend vor Augen, wenn Sie wieder völlig überarbeitet im Kreise Ihrer Geschäftspartner feststellen: „Wir brauchen dringend mehr Mitarbeiter!“

Personelle Fehlentscheidungen müssen Sie nervenaufreibend bereits wenige Tage nach dem Beginn des Arbeitsverhältnisses über eine Kündigung wieder korrigieren. Planen Sie für den Zeitpunkt „T“ nach Aufnahme Ihrer operativen Tätigkeit die erste Anstellung von Personal, dann rechnen Sie sicherheitshalber mit über 25 Prozent Wahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt „T + 10 Tage“ mit dem Aussprechen Ihrer ersten Kündigung.

Bei jeder Entlassung gilt es zu beachten, dass in Deutschland die Gesellschaft zum Thema Kündigung eine fast schizophrene Haltung hat. Kündigt ein Arbeitnehmer seinen Job, wird das zu Recht als die natürlichste Sache der Welt betrachtet und jede Form von Aufregung über mangelnde Loyalität o. ä. als unprofessionell abqualifiziert. Kündigt hingegen der Arbeitgeber einem Mitarbeiter, dann wird es schnell emotional, das öffentliche Entsetzen ist groß und so manch einer setzt diesen Vorgang einer kriminellen Handlung gleich. Wie wir aber schon diskutiert haben, sind Freiheit und Sicherheit nicht gleichzeitig zu haben.

Auch aufgrund der gesellschaftlichen Empfindlichkeiten gehört das Aussprechen einer Kündigung mit zu den schwierigsten Aufgaben überhaupt im Verantwortungsbereich eines Unternehmers. Daher möchte ich das Thema ausführlich diskutieren und einige Handlungsempfehlungen aussprechen. Weiter unten widme ich mich noch der Fragestellung, wie Sie als Arbeitgeber reagieren sollten, wenn Ihnen seitens eines Mitarbeiters gekündigt wird, wenn ein Mitarbeiter sein Anstellungsverhältnis bei Ihnen im Unternehmen beendet. Auch das wird Ihnen passieren, und zwar meistens genau dann, wenn Sie sowieso schon erschöpft sind und die Kündigung eines Mitarbeiters Ihnen überhaupt nicht in Ihre Planungen passt.

14.1 Kündigung vonseiten des Unternehmens

Grundsätzlich gilt es die Entscheidung einen Mitarbeiter zu entlassen sehr sorgfältig zu treffen und zuvor alle Möglichkeiten auszuloten, das Anstellungsverhältnis doch noch zu einer Erfolgsgeschichte zu machen. Eine Kündigung ist in gewisser Hinsicht auch ein öffentliches Eingeständnis, dass Sie als Personalverantwortlicher vor einiger Zeit bei der Verpflichtung des Mitarbeiters eine Fehlentscheidung getroffen haben.

Andererseits sind Sie für den Gesamterfolg des Teams verantwortlich. Wenn ein Mitglied des Teams Schwierigkeiten macht oder weit davon entfernt ist, das zu leisten, was Sie als Arbeitgeber von ihm erwarten dürfen, dann sind Sie verpflichtet zum Schutz des Teams und des Unternehmens zu handeln. Ein einzelner Störfaktor im Team kann die Gesamtperformance aller durch seine destruktive und demotivierende Wirkung überproportional nach unten ziehen. Eine Entlassung des Verursachers ist dann der notwendige Schritt, um die Probleme zu beheben. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der betreffenden Person darf dabei keine Rolle spielen, punktuelle Hindernisse müssen von einer Führungskraft im Sinne des großen Ganzen beseitigt werden. Wenn Sie sich entschieden haben jemandem zu kündigen, dann sollten Sie dies schnell umsetzen. Jeder weitere Tag, den der Arbeitnehmer noch in Ihrem Unternehmen verbleibt, ist nach meiner Erfahrung für beide Seiten meistens eine verlorene Zeit.

Nutzen Sie bei neu eingestellten Mitarbeitern immer intensiv die Probezeit, um die betreffende Person kennenzulernen und kritisch zu prüfen. Nicht umsonst heißt es „drum prüfe, wer sich (ewig) bindet“. Es ist völlig normal, dass zu Beginn der Tätigkeit nicht alles glatt läuft und beide Seiten sich auch erst aneinander gewöhnen müssen. Aller Anfang ist schwer. Geben Sie der Sache ausreichend Zeit, zeigen Sie Geduld, seien Sie großzügig. Aus meiner Erfahrung heraus haben sich drei „Review-Termine“ als sinnvoll herausgestellt: Nach zwei Wochen, nach 100 Tagen und vor Ende der sechsmonatigen Probezeit (2-100-6 Regel).

Checken Sie neue Mitarbeiter erstmals kritisch zwei Wochen nach Eintritt in Ihr Unternehmen. Wenn Sie menschlich wider Erwarten überhaupt nicht zusammenpassen oder wenn der Mitarbeiter überraschend gravierende fachliche Defizite zeigt, dann werden Sie typischerweise innerhalb von zwei Wochen deutlich davon Notiz nehmen. Ziehen Sie die Notbremse möglichst früh. Insbesondere in größeren Unternehmen und Behörden wird die offensichtlich erforderliche, aber für die Verantwortlichen unangenehme Personal-Entscheidung verschleppt und die Einsicht, dass eine Trennung notwendig und für alle besser wäre, wird zu lange vor sich hergeschoben. Dies nützt keinem der Beteiligten, auch nicht dem Mitarbeiter! Grundsätzlich immer erst das nahende Ende der Probezeit abzuwarten, halte ich ebenfalls für falsch. Ein möglichst frühes, offenes Eingeständnis, dass es leider entgegen Ihrem in den Bewerbungsgesprächen gewonnenen Eindruck überhaupt nicht passt, ist besser und fair. Ich würde ein vergleichbares Verhalten von jedem Arbeitnehmer erwarten: Wenn das Unternehmen, der Vorgesetzte, die Kollegen oder die Aufgabe so gar nicht den eigenen Erwartungen entspricht, dann sollte ein Arbeitnehmer sich schnellstmöglich nach etwas anderem umschauchen und zeitnah Konsequenzen ziehen.

Nach Ablauf der ersten zwei Arbeitswochen setzen Sie einem neuen Mitarbeiter, wie in der Politik nach Neuwahlen üblich, ausgehend vom ersten Tag der Beschäftigung eine 100 Tage dauernde Schonfrist. Notieren Sie sich diesen Tag in den Kalender und nehmen Sie sich dann ausreichend Zeit kritisch zu beleuchten, ob der Mitarbeiter das Potenzial hat, Ihr Unternehmen weiter zu bringen und ob sich Ihre Belegschaft mit dem neuen Kollegen wohlfühlt. Diese Frist zur Einarbeitung machen Sie in Ihrem Team bekannt und bitten die schon länger für Sie tätigen Mitarbeiter, Ihnen ihre Eindrücke über den neuen Kollegen offen zu schildern. Mit dem neuen Mitarbeiter wird zu diesem Zeitpunkt ein längeres formales Feedback-Gespräch geführt. Wenn nach 100 Tagen alles soweit harmonisiert, dann ist das Überstehen der sechsmonatigen Probezeit (im IT-Bereich würde ich Ihnen immer dazu raten, eine möglichst lange Probezeit zu vereinbaren, s. u.) in der Regel nur noch Formsache.

Zeigen sich in den 100 Tagen der Beschäftigung allerdings erste Probleme und Sie haben Zweifel an der „Passgenauigkeit“ des Mitarbeiters, dann nehmen Sie „den Neuen“ ab sofort unter Beobachtung bis unmittelbar vor Ablauf der Probezeit. Nur innerhalb der vertraglich vereinbarten Probezeit haben Sie nach deutschem Arbeitsrecht die Möglichkeit, sich von einem neuen Mitarbeiter problemlos zu trennen. Das ist genau der Sinn der Probezeit: „Zeit im Unternehmen auf Probe“. Danach kann es ab einer Unternehmensgröße von mehr als zehn Mitarbeitern schwierig werden. Nicht unmöglich, aber schwierig, häufig mit viel Aufwand und Ärger verbunden und in aller Regel teuer. Das Thema Kündigungsschutz möchte ich nicht weiter vertiefen, Sie sollten sich nur der Bedeutung dieser wichtigen Frist bewusst sein.

Die Dauer der Probezeit

Die meisten Tätigkeiten in einem technologieorientierten Startup sind komplex und erfordern eine lange Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Vereinbaren Sie im Arbeitsvertrag eine möglichst lange Probezeit, um die wirtschaftlichen Risiken des Kennenlernens für das Unternehmen zu begrenzen.

Als Leiter einer Softwareentwicklung war ich mehrmals in der Situation, dass ich die per Gesetz maximal zulässigen sechs Monate Probezeit als zu kurz für die Einarbeitung und abschließende Beurteilung eines Softwareentwicklers empfunden habe. Diese praxisfremde Regelung stammt vermutlich aus einer Zeit, in der die Mehrzahl der angebotenen Tätigkeiten von einfacher Art war. Die US-Autoren und Projektmanagement-Experten Tom DeMarco und Timothy Lister verweisen auf Einarbeitungszeiten „von etwa zwei Monaten in einem 08/15 Softwarehaus und bis zu 24 Monaten in einem Unternehmen, das schwer durchschaubare technische Anwendungen entwickelt“ [2]. Dem würde ich zustimmen. Sechs Monate Probezeit sind daher in der betrieblichen Praxis oftmals 18 Monate zu kurz.

Das Kündigungsgespräch

Im persönlichen Gespräch eine Kündigung auszusprechen gehört zu den unangenehmsten Aufgaben eines Arbeitgebers. James Dyson, britischer Vorzeige-Unternehmer und Milli-

ardär, gab in einem Interview der „Businessweek“ zum Thema Kündigung zu Protokoll, dass der Vorgang „schrecklich“ wäre und er sechs Monate gebraucht habe den Mut zu fassen, um die erste Person zu entlassen (vgl. [3]). Auch ich kann mich gut erinnern, dass ich jede Nacht vor Aussprache einer Kündigung schlecht geschlafen habe, die meisten meiner Mandanten berichten über vergleichbare Schwierigkeiten. Eine Kündigung ist emotional sehr belastend und gehört ganz klar zu den Schattenseiten der Selbstständigkeit. Überprüfen Sie daher selbstkritisch, ob Sie dieser Aufgabe gewachsen sind. Wenn Sie unsicher sind, dann lassen Sie sich von einem im Arbeitsrecht erfahrenen Rechtsanwalt vertreten. Vor allem bei Kündigungen nach der Probezeit, d. h. im festen Arbeitsverhältnis, ist es aufgrund der vielen juristischen Fallstricke im deutschen Arbeitsrecht oftmals besser, die Kündigung eines Mitarbeiters einem Experten zu überlassen.

Kommen Sie im Kündigungsgespräch ohne große Umschweife auf den Punkt. Übergeben Sie dem Mitarbeiter unmittelbar nach Aussprache der Kündigung das entsprechende Kündigungsschreiben (zwei identische Schreiben, beide von Ihnen unterschrieben) und lassen Sie sich die Übergabe auf einem der beiden Exemplare vom gekündigten Mitarbeiter per Unterschrift quittieren („Schreiben erhalten: Datum, Unterschrift“). Es kommt leider vor, dass Mitarbeiter in dieser Situation ihre Unterschrift panikartig verweigern. Weisen Sie ruhig und besonnen darauf hin, dass es sich lediglich um die Bestätigung der Übergabe des Schreibens handelt und nicht um eine Akzeptanz der Kündigung oder eine Art „Schuldeingeständnis“ oder ähnliches. Der Mitarbeiter hat selbstverständlich die Möglichkeit, sich rechtlich beraten und die Rechtmäßigkeit der Kündigung überprüfen zu lassen. Sobald Sie das Schreiben unterschrieben wieder in Ihren Händen halten, ist rein formaljuristisch der Akt der Kündigung beendet. Der Vorgang der Kündigung leider noch nicht.

Unabhängig davon, wie sehr der Mitarbeiter Sie in den vergangenen Wochen und Monaten geärgert oder enttäuscht hat: Bleiben Sie freundlich und vermeiden Sie unter allen Umständen die betreffende Person zu „zerstören“. Die meisten Mitarbeiter, denen gekündigt wird, empfinden dieses Ereignis als zutiefst schockierend und herabsetzend. Daher gilt es unbedingt zu vermeiden, noch weiter Öl ins Feuer zu gießen.

Versuchen Sie stattdessen dem Mitarbeiter eine Perspektive aufzuzeigen und seien Sie großzügig. Dieser Tag ist für alle Beteiligten ein Debakel. Für den Mitarbeiter, aber auch für Sie als Arbeitgeber und die zurückbleibenden Kollegen. Schließlich hat das anvisierte Ziel der Beschäftigung und Integration ins Team offensichtlich nicht funktioniert. Weisen Sie darauf hin, dass eine Trennung letztendlich ein normaler Vorgang im Arbeitsleben ist. Ich habe schon Mitarbeitern im Kündigungsgespräch eine Liste mit Namen und zugehörigen Web-Links von möglichen anderen Arbeitgebern überreicht. Diese kleine Geste der Unterstützung hat sehr entspannend gewirkt und wurde immer positiv aufgenommen. Dennoch müssen Sie aufpassen: Sie dürfen keine formalen Fehler machen, denn das könnte teuer werden. Jedes Jahr gibt es in Deutschland viele Zehntausend Kündigungsschutzklagen.

Gerade weil das Gespräch sehr emotional ist, müssen Sie unbedingt strukturiert vorgehen. In all den Jahren meiner beruflichen Tätigkeit habe ich im Zusammenhang mit

Kündigungen teilweise skurrile Erfahrungen gemacht (s. u.). Jeder Leser möge einmal versuchen sich aus Sicht eines Arbeitnehmers in diese Situation hineinzusetzen: Sie gehen morgens mehr oder weniger gut gelaunt in Richtung Arbeit, legen nach dem Eintreffen im Büro wie immer mit der Ihnen zugewiesenen Erledigung Ihrer Aufgaben los. Dann bittet Sie Ihr Vorgesetzter zum Gespräch in sein Büro und eröffnet Ihnen, dass Sie nicht mehr gebraucht werden, dass Ihre weitere Anwesenheit im Unternehmen aus welchem Grund auch immer nicht mehr erwünscht ist. Es ist nicht auszuschließen, dass Sie zu diesem Zeitpunkt vielleicht schon über Wochen, Monate oder Jahre eine positive Identifikation mit diesem Unternehmen aufgebaut haben und zu diversen Kollegen ein gutes bis freundschaftliches Verhältnis pflegen.

Um diesen schwierigen Vorgang einigermaßen kontrolliert über die Bühne zu bekommen, ist es für Sie als Arbeitgeber besser, die Notwendigkeit für die Kündigung hauptsächlich auf externe Gründe zu schieben. Verweisen Sie auf eine auch für die Geschäftsleitung überraschend schlechte Auftragslage oder deuten Sie an, dass das Team, die Abteilung oder der Geschäftsbereich aus technologischen Gründen überraschend aufgelöst oder verlagert wird. Oder überlegen Sie sich eine andere, auf die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen passende Ausrede, die für den gekündigten Mitarbeiter nicht verifizierbar ist.

Stellen Sie aber niemals in der Person des Mitarbeiters begründete Probleme in den Vordergrund. Das ist vollkommen nutzlos, schließlich gehen Sie und Ihr soeben gekündigter Mitarbeiter nach dem Gespräch sowieso getrennte Wege. Und denken Sie daran: Man sieht sich immer zweimal im Leben. Vielleicht wird der bei Ihnen nun ausscheidende Mitarbeiter schon kommenden Monat eine Aufgabe bei einem Ihrer Wettbewerber übernehmen. Oder er wechselt zu einem Ihrer wichtigsten Kunden und sitzt Ihnen bei der nächsten Preisverhandlung gegenüber. Das ist alles schon vorgekommen. Es mag jetzt im ersten Moment seltsam klingen, aber eine respektvolle Kündigung ist Bestandteil Ihres Unternehmens-Marketings. Wenn Sie das ordentlich und menschlich fair abwickeln und die Würde des Mitarbeiters bewahren, hat das für alle Beteiligten positive Auswirkungen. Auch die anderen Mitarbeiter im Unternehmen werden genau beobachten, wie Sie diese Prozedur über die Bühne bringen.

Rechnen Sie im Kündigungsgespräch jederzeit mit Überraschungen. Daher sollten Sie das Gespräch nie allein führen und immer einen Zeugen hinzuziehen. Als Zeuge eignet sich aus rechtlichen Gründen am besten ein anderer Mitarbeiter Ihres Vertrauens, nicht jedoch ein weiteres Mitglied der Geschäftsleitung. Wenn ein Kollege mit im Raum sitzt, hat das auf den Gekündigten zusätzlich eine dämpfende Wirkung. Bei allem Ärger über den Arbeitgeber möchte er sich nicht vor seinem Kollegen blamieren, wird versuchen sein Gesicht zu wahren. Beachten Sie, dass die Teilnahme an einem Kündigungsgespräch auch für Ihren Zeugen eine große psychische Belastung sein könnte. Einen 25-jährigen Entwickler, der gerade erst die Probezeit bei Ihnen im Unternehmen überstanden hat, würde diese Situation ganz klar überfordern. Sie müssen den Zeugen vorab auf die Gesprächssituation vorbereiten. Wichtig dabei ist: Der Zeuge soll auch nur „bezeugen“ und sich, unabhängig davon, wie das Gespräch verläuft, unter gar keinen Umständen in das Gespräch mit einbringen. Stellen Sie das vorher unmissverständlich klar.

Um Ihnen eine Idee zu geben, was im Rahmen eines Kündigungsgesprächs Überraschendes passieren kann, nachfolgend zwei bemerkenswerte Beispiele aus meiner Praxis. In beiden Fällen handelte es sich um hoch qualifizierte Mitarbeiter mit akademischer Ausbildung und einigen Jahren Berufserfahrung.

Praxis: Kündigungsgespräch (I)

Kündigung eines Softwareentwicklers kurz vor Ablauf der sechsmonatigen Probezeit. Ich sprach gegenüber dem Mitarbeiter die Kündigung aus. Er antwortete: Nein, er sei definitiv nicht bereit, das zu akzeptieren, weil es ihm in der Firma so ausgesprochen gut gefalle. Er sagte: „Ich bleibe! Punkt.“

Praxis: Kündigungsgespräch (II)

Kündigung einer Mitarbeiterin bereits in der zweiten Woche nach Aufnahme der Tätigkeit. Nachdem ich die Kündigung ausgesprochen und um eine schriftliche Quittierung des Empfangs des soeben übergebenen Kündigungsschreibens gebeten hatte, stand die Mitarbeiterin unvermittelt auf, rannte fluchend aus meinem Büro heraus, schnappte sich ihre Tasche und verschwand kommentarlos aus dem Gebäude. Das Kündigungsschreiben lag noch auf meinem Schreibtisch, ohne Empfangsquittung.

Eine Kündigung ist eine Ausnahmesituation. Es kommt durchaus vor, dass der Mitarbeiter in Tränen ausbricht. Sie sollten mögliche Reaktionen der Mitarbeiter in Gedanken durchspielen und Ihre Antwort darauf entsprechend vorbereiten. Es soll übrigens schon Fälle gegeben haben, in denen ein beleidigter Mitarbeiter nach dem Ende des Kündigungsgesprächs nach Rückkehr an seinen Schreibtisch die Serverfestplatte im Unternehmen formatiert hat.

Sofortige Freistellung

Nach meiner Erfahrung ist es für alle Beteiligten bei einer Kündigung hilfreich, eine sofortige Freistellung des gekündigten Mitarbeiters auszusprechen. Dazu muss diese Handlungsoption im Arbeitsvertrag bereits vorgesehen sein und es sollte keine schwerwiegenden organisatorischen Gründe geben, die dagegensprechen (s. u.). Sie stellen den gekündigten Mitarbeiter „unwiderruflich und unter Anrechnung etwaiger Urlaubsansprüche und Überstunden mit sofortiger Wirkung von der Pflicht zur Erbringung einer Arbeitsleistung frei“.

Um mögliche Missverständnisse in diesem wichtigen Punkt auszuschließen, lassen Sie mich nachfolgend die Bedeutung und Umsetzung einer sofortigen Freistellung erläutern:

Eine sofortige Freistellung von der Arbeit bedeutet, dass der Mitarbeiter ab sofort nicht mehr bei Ihnen zur Arbeit erscheinen muss, sondern er kann unter Fortgewährung der Bezüge bis zum formalen Ende des Arbeitsverhältnisses zuhause bleiben. Dies bedeutet aber auch, dass der Tag, an dem Sie die Kündigung mit der Freistellung aussprechen defi-

nitiv der letzte Anwesenheitstag des Arbeitnehmers in Ihrem Unternehmen ist. Das kommt für viele Mitarbeiter überraschend und haut manchen im wahrsten Sinne des Wortes erst einmal um. Leider erkennen die Mitarbeiter durch ihre Betroffenheit zu diesem Zeitpunkt nur selten die Vorteile einer Freistellung. Daher müssen Sie es als Vorgesetzter sachlich und behutsam erläutern. Zentraler Punkt dabei ist, dass Sie dem Mitarbeiter über die Freistellung ermöglichen, sich schnellstmöglich auf die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle zu begeben. Diesen Vorteil müssen Sie unbedingt kommunizieren. Die Freistellung ist positiv für den Arbeitnehmer, für Sie hingegen bleiben Gehaltskosten ohne entsprechende Arbeits- bzw. Gegenleistung.

Weisen Sie den gekündigten Mitarbeiter zum Abschluss des Kündigungsgesprächs nochmals auf die arbeitsvertraglichen Vereinbarungen in Bezug auf den Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen hin. Erläutern Sie dem Mitarbeiter ein weiteres Mal, wie im Onboarding-Prozess kurz nach dem Arbeitsantritt, was aus Sicht des Unternehmens schützenswerte Geheimnisse und vertrauliche Informationen sind. Erklären Sie dem gekündigten Mitarbeiter anschließend den nachfolgenden Ablauf.

Begleiten Sie dann den Mitarbeiter zu seinem Arbeitsplatz und lassen Sie sich sämtliches von der Firma bereitgestellte Arbeitsmaterial übergeben. Dazu gehören u. a. Notebook, Smartphone, Werkzeug, Bücher, Terminkalender etc. Lassen Sie sich alle Schlüssel, die dem Mitarbeiter zur Verfügung standen, aushändigen und überprüfen Sie durch explizites Ausprobieren die Gültigkeit der Ihnen bekannten Passwörter für den Zugriff auf die vom Mitarbeiter benutzten Rechner, Smartphones etc. Sollte dem Mitarbeiter eine Kreditkarte zur Verfügung gestanden haben, dann vergessen Sie bitte nicht diese einzuziehen und im Anschluss bei der Bank explizit sperren zu lassen. Fertigen Sie über die Rückgabe des firmeneigenen Equipments ein tabellarisches Protokoll an und geben Sie dem Mitarbeiter eine Kopie des Dokuments.

Bitten Sie dann den Mitarbeiter seine persönlichen Utensilien zusammenzupacken und geben Sie ihm abschließend die Möglichkeit, sich von den Kollegen kurz in Ihrem Beisein durch einen Rundgang zu verabschieden, vorausgesetzt der Mitarbeiter wünscht dies. Sollte eines der Gespräche unsachlich verlaufen, schreiten Sie ein und beenden Sie die Kommunikation. Bringen Sie dann den Mitarbeiter zum Ausgang, drücken Sie nochmals Ihr Bedauern für diesen unglücklichen Vorgang aus und verabschieden Sie sich freundlich.

Insgesamt sollte dieser Vorgang ab Zeitpunkt Ende des formalen Kündigungsgesprächs nicht mehr als 20 bis 30 Minuten dauern. Das mag für Sie, wenn Sie mit solch einem Vorgang noch nie konfrontiert wurden oder darüber persönlich berichtet bekommen haben, zu streng bzw. hart erscheinen. Dieser sofortige Schlussstrich ist aber meistens für alle Beteiligten besser. Wenn der gekündigte Mitarbeiter hingegen die folgenden Wochen noch weiter zu Ihnen zum Arbeiten kommt, dann ist das für alle Parteien eine belastende Situation und birgt für Sie diverse unkalkulierbare Risiken. Besonders gegenüber den Kollegen wird der Gekündigte die Entlassung als Kränkung und Gesichtsverlust empfinden. Wer ist dann noch motiviert, zur Arbeit zu kommen?

Häufig bekommen Sie am Tag nach der Kündigung eine Krankmeldung vom Mitarbeiter. Diese leider üblichen Spielchen, die völlig unnötig unser Gesundheitssystem belasten,

können sich beide Seiten durch eine vom Arbeitgeber ausgesprochene Freistellung ersparen.

Falls Sie eine Kündigung im Verbund mit einer sofortigen Freistellung planen, müssen Sie vorab gewährleisten, dass das Ausscheiden des Mitarbeiters keine übermäßig negativen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und die Arbeitsabläufe hat. Eine vorbereitende Maßnahme ist, sich unter einem Vorwand den Stand der aktuellen Arbeiten dokumentieren lassen. Bei Softwareentwicklern kann das bedeuten, einige Tage im Vorfeld der Kündigung ein Quellcode-Review durchzuführen. Sorgen Sie auf jeden Fall für ein lückenloses Backup der Arbeitsergebnisse. Das sollten Sie auch regelmäßig im laufenden Betrieb machen.

Nachdem der gekündigte Mitarbeiter Ihren Firmensitz verlassen hat, informieren Sie die Belegschaft über den Vorgang und erläutern Sie kurz Ihre Gründe für die Kündigung. Unterlassen Sie es sich für diesen Vorgang in irgendeiner Form zu entschuldigen. Als Arbeitgeber haben Sie unter Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen jederzeit das Recht, ein Arbeitsverhältnis auch wieder zu beenden. Dieses Recht ist wesentlicher Bestandteil Ihrer unternehmerischen Freiheit. Für die Inanspruchnahme Ihnen zustehender Freiheitsrechte brauchen auch Sie sich weder rechtfertigen noch entschuldigen.

Abschließend sollten Sie gegenüber Ihrer Belegschaft darauf hinzuweisen, dass der Kollege nun ein „ehemaliger“ ist und ihm daher ohne Rücksprache mit der Geschäftsleitung kein Zutritt mehr zu den Räumlichkeiten des Unternehmens gewährt werden darf. Und dann gehen Sie zurück in Ihr Büro, schließen vorübergehend die Türe, setzen sich, und atmen erst einmal ganz tief durch. Sollte der gekündigte Mitarbeiter das Privileg gehabt haben, einen offiziellen Parkplatz des Unternehmens in der Tiefgarage nutzen zu dürfen, wird spätestens nach 20 Minuten der erste Arbeitskollege Ihre kurze Entspannungspause unterbrechen und anfragen, ob er den Stellplatz zukünftig belegen kann. Das Leben geht weiter, auch nach dem Rauswurf eines Kollegen.

► **Tipp: Präsenz zeigen nach einer Kündigung.** Gehen Sie nach einer Kündigung nicht nach Hause, bleiben Sie im Büro präsent, mit geöffneter Türe zu Ihrem Büro. Die verbleibenden Mitarbeiter sind beunruhigt, haben möglicherweise weiteren Gesprächsbedarf. Versuchen Sie durch Aufnahme Ihrer „normalen“ Arbeit nach außen sichtbar zu demonstrieren, dass alle im Team wieder zur Tagesordnung übergehen sollten.

Meine Erfahrung ist, dass die anderen Mitarbeiter das konsequente Aussieben von Minderleistern und Störenfriedern immer begrüßen, auch wenn der eigentliche Vorgang der Kündigung eines Kollegen die sonst gewohnt freundliche und harmonische Arbeitsatmosphäre kurzzeitig erschüttert. Auch die sofortige Freistellung hat sich bewährt. Bleibt ein Mitarbeiter hingegen nach dem Erhalt der Kündigung bis zum formalen Ende des Arbeitsverhältnisses noch weitere Zeit im Unternehmen, sorgt das meist für erhebliche Unruhe.

Abschließend möchte ich noch berichten, dass es manchen gekündigten Mitarbeitern schwerfällt, sich von einem Unternehmen und den Kollegen zu lösen. Ich erinnere mich an

einen Mitarbeiter, der in den Wochen nach der Kündigung mehrmals unter einem merkwürdigen Vorwand am Empfang im Büro aufgetaucht ist. Auch wurde er mehrmals in einem Restaurant gesehen, das von Teilen der Belegschaft zum Mittagessen aufgesucht wurde.

14.2 Kündigung durch Mitarbeiter

Unter Karriereexperten besteht Einigkeit, dass es für einen Arbeitnehmer durchaus ratsam ist, alle paar Jahre den Arbeitsplatz zu wechseln. Daher ist es wenig überraschend, dass laut einer Studie der Unternehmensberatung EY drei von fünf Studenten in Deutschland bei ihrem ersten Arbeitgeber nicht länger als vier Jahre bleiben wollen (s. Abb. 14.2, [4]). Insgesamt ist es ein völlig normaler Prozess in Industrie und Wirtschaft, dass Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz kündigen und zu einem anderen Arbeitgeber wechseln.

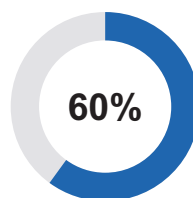
Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eines Tages vier Mitarbeiter beschäftigen, werden Sie rein statistisch einmal pro Jahr mit der Kündigung eines Mitarbeiters rechnen müssen. Verlässt Sie einer Ihrer Low-Performer, dann ist das ein Glücksfall, kündigt ein durchschnittlicher Mitarbeiter, dann resultiert daraus im besten Fall für einige Wochen etwas Unruhe und Mehrarbeit, bis Sie die Lücke durch eine Neueinstellung wieder geschlossen haben. Kündigt Ihnen hingegen einer Ihrer Leistungsträger, dann kann das vorübergehend zu beträchtlichen innerbetrieblichen Turbulenzen führen, die sich sogar negativ auf Ihr operatives Ergebnis auswirken können.

Praxis: Unternehmer im Feuerwehr-Einsatz

Die mit dem Abgang eines Leistungsträgers verbundenen Arbeiten, Aufregungen und Entscheidungen empfinden viele Unternehmensinhaber wie einen Feuerlösch-Einsatz: Irgendwo lodert plötzlich im Betrieb eine Flamme auf und die Sirenen heulen. Es gilt dann alles stehen und liegen zu lassen und möglichst schnell vor Ort mit dem Lösch-einsatz zu beginnen, um den Brandschaden zu begrenzen. Wenn Sie eines Tages 5000 Mitarbeiter beschäftigen und davon ein Prozent, d. h. 50 Leistungsträger Ihre zweite Führungsebene im Unternehmen darstellen, sind Sie aufgrund der üblichen Fluktuation statistisch gesehen einmal im Monat mit Feuerlöschern beschäftigt. Ich kenne Firmeninhaber und CEOs, denen bleibt zeitweilig kaum noch Zeit für andere Aktivitäten.

Abb. 14.2 Der erste Job:
Mehr Sprungbrett als
Lebensstellung. (Daten © EY;
eigene Darstellung)

Hohe Wechselbereitschaft im 1. Job:



der Studenten wollen
nicht länger als
4 Jahre bleiben

Aus den hier genannten Gründen sollte die Fluktuation insbesondere im Bereich der sogenannten A-Level Mitarbeiter niedrig gehalten werden. Überhaupt keine Fluktuation zu haben ist aber für ein Unternehmen auch nicht gut. Geringe Fluktuation war zwar für Jahrzehnte ein erstrebenswertes Management-Ziel, die Digitalisierung zwingt aber die Unternehmen zu mehr Flexibilität. Dafür sind neue Mitarbeiter mit frischen Ideen und unterschiedlichen Erfahrungen erforderlich. In jedem Unternehmen ist es wichtig eine gesunde Balance zwischen dem Konservieren wichtiger Erfahrungen und regelmäßigem Hinzufügen neuen Know-hows zu finden.

Das Kündigungsgespräch

Betrachten wir nun den eigentlichen Vorgang der Kündigung. Auch wenn Sie von der Kündigung Ihres Mitarbeiters überrascht werden, sollten Sie versuchen sich absolut professionell zu verhalten und die Sache weitgehend zu unterstützen. Grundsätzlich gilt das Motto „niemand ist unersetzlich“, regen Sie sich daher nicht übermäßig auf und bleiben Sie cool. Oftmals kündigen genau die Mitarbeiter, die der Arbeitgeber bereits als möglichen „Kandidaten“ unter besonderer Beobachtung hatte. Tritt dieser Fall bei Ihnen im Unternehmen ein, so ist das positiv für Sie, denn Sie ersparen sich die mit einer von Ihnen ausgesprochenen Kündigung beschriebene Aufregung und den verbundenen Stress. Lassen Sie sich aber Ihre innere Freude auf keinen Fall anmerken, sondern zeigen Sie sich dennoch überrascht und betroffen.

Es ist die freie Entscheidung des Mitarbeiters und zugleich ein ganz normaler Vorgang auf dem Arbeitsmarkt, dass ein Arbeitnehmer sich beruflich umorientiert. Eine Frage nach den Gründen ist unnötig, denn der Mitarbeiter wird Ihnen sowieso nicht die Wahrheit mitteilen. Warum auch? Er ist primär daran interessiert die noch verbleibenden Arbeitstage bei Ihnen möglichst reibungslos über die Bühne zu bringen. Weit über die Hälfte der Arbeitnehmer wechseln wegen Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Bedenken Sie auch, dass nach diversen Studien ungefähr ein Drittel der Arbeitnehmer in der neuen Stelle mehr Geld bekommt. Sollte Ihr Mitarbeiter wegen besserer Konditionen zu einem Wettbewerber ziehen: Lassen Sie ihn gehen, Reisende soll man nicht aufhalten. Der Mitarbeiter hat seine Entscheidung getroffen und seine Vergütung auch nicht mit Ihnen zuvor diskutiert. Wenn Sie spontan mit einer Gehaltserhöhung versuchen nachzulegen, da der Mitarbeiter von großer Bedeutung für Ihr Unternehmen ist, macht das keinen Sinn mehr. Das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen ist zerstört und der Mitarbeiter wird immer gedanklich auf dem Absprung sein, trotz kurzfristig angehobenem Einkommen.

Fragen Sie den Mitarbeiter, ob er innerhalb der Belegschaft oder gegenüber Externen seine Kündigung bereits kommuniziert hat. Wenn ja, dann hat er seine arbeitsvertraglichen Pflichten verletzt und Sie haben das Problem, wie Sie die Angelegenheit nun kurzfristig noch im Sinne des Unternehmens vernünftig managen. Falls nein, was zu hoffen ist: Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter bis auf Weiteres Vertraulichkeit. Überlegen Sie sich die nächsten Tage in Ruhe und ohne Zeitdruck, wann der beste Zeitpunkt ist, diese unangenehme Neuigkeit von der Kündigung des Mitarbeiters den Kollegen im Team mitzuteilen. Oberstes Ziel ist es, den weiteren Arbeitsbetrieb möglichst lange „normal“ unter

Beteiligung des ausscheidenden Mitarbeiters aufrechtzuerhalten. Aus meiner Erfahrung hat es sich bewährt erst sehr kurz (ca. drei bis sieben Werktage) vor dem letzten Arbeitstag des Mitarbeiters den Weggang öffentlich zu machen. Diese Zeitspanne sollten Sie für die „Übergabe“ der offenen Arbeiten des Mitarbeiters konzentriert nutzen. Falls Sie bereits eine weitere Hierarchie-Ebene im Unternehmen besitzen, müssen Sie natürlich den bzw. die direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters unmittelbar nach dem Erhalt der Kündigung informieren.

Selbstverständlich ist es auch im Falle „Kündigung durch den Mitarbeiter“ zu überlegen, ob nicht eine sofortige Freistellung für alle Beteiligten die bessere Lösung ist. Aus Sicht des Arbeitgebers dürfte hierbei meistens ein möglicherweise beschädigtes Vertrauensverhältnis die entscheidende Rolle spielen. Viele mir bekannte Unternehmer entscheiden sich im Zweifel für eine schnelle Freistellung, trotz der Nachteile aufgrund der kurzfristig wegfallenden Arbeitskraft. Zu diesem Thema kam im renommierten „c’t Magazin für Computertechnik“ im September 2015 ein interessantes Praxis-Beispiel. In einem Interview mit Pat Gelsinger, heute CEO bei VMWare, berichtete dieser von seiner Erfahrung bei Kündigung seines früheren Arbeitsverhältnisses bei Intel im Jahre 2009. Gelsinger zählte damals mit über 30 Jahren Betriebszugehörigkeit zu den Spitzen-Managern im kalifornischen Chip-Konzern. Dennoch gab der damalige Intel-Chef Paul Otellini dem langjährigen Mitarbeiter Gelsinger nach seiner Ankündigung, das Unternehmen verlassen zu wollen, „noch genau einen Tag in der Firma“ [5]. Ein Tag – nach 30 Jahren Dienst.

Wenn Sie den Mitarbeiter nach der Kündigung nicht freistellen, sondern weiterhin bis zum Ablauf des Arbeitsverhältnisses bei Ihnen im Unternehmen beschäftigen, dann unterbreiten Sie dem Mitarbeiter das Angebot, an seinem letzten Arbeitstag im Unternehmen zusammen mit dem Team und Ihnen eine Art „Ausstand“ zu feiern. Fragen Sie den Mitarbeiter nach seinen diesbezüglichen Wünschen und unterstützen Sie ihn bei Organisation und Durchführung des Events. Nutzen Sie diesen Event dazu, um sich im Rahmen einer kurzen Ansprache vom Mitarbeiter für das Geleistete und seinen Einsatz bis zum heutigen Tage zu bedanken und ihm alles Gute für seine weitere berufliche Zukunft zu wünschen. Seien Sie in jeder Hinsicht großzügig, denn auch das ist Unternehmens-Marketing. Zwei Stunden gemeinsames Pizza-Essen im Team mit 15 Mitarbeitern über den Mittag bedeutet zusätzlich zur Verpflegung zwei bis drei Manntage Verlust an Arbeitsleistung. Aber das sollte es Ihnen wert sein. Man sieht sich immer zweimal.

- **Tip: Exit-Gespräch führen.** Lassen Sie an einem der letzten Arbeitstage des Mitarbeiters von einem neutralen externen Berater ein Exit-Gespräch, auch Exit-Interview genannt, durchführen. Ziel hierbei ist es, mit psychologischem Fingerspitzengefühl investigativ Gründe für die Kündigung zu erfragen und zu versuchen Feedback zum Unternehmen, den Mitarbeitern und den Prozessen zu bekommen. Bei dieser Form von Interview lassen sich für das Unternehmen oftmals wertvolle Erkenntnisse generieren. Selbstverständlich ist dieses Gespräch für den Mitarbeiter freiwillig, eine Ablehnung darf für den Mitarbeiter keinerlei Sanktionen nach sich ziehen.

14.3 Offboarding

Auch wenn der Mitarbeiter den letzten Arbeitstag bei Ihnen im Unternehmen hinter sich gebracht hat, ist das Thema für Sie leider noch nicht komplett abgeschlossen. Es sind noch einige organisatorische Dinge zu erledigen, um den Vorgang abzuschließen. So sollten Sie zeitnah Ihren Steuerberater über das Ausscheiden des Mitarbeiters informieren, weil dieser dann basierend auf dem Datum des letzten Arbeitstages eine finale Lohnabrechnung erstellt und die erforderlichen Abmeldungen bei den Sozialversicherungsträgern vornimmt. Sollten Sie dem Mitarbeiter gekündigt haben, dann müssen Sie außerdem damit rechnen, dass Ihnen in den Folgetagen ein umfangreicher Fragebogen der Bundesagentur für Arbeit ins Haus flattert, den Sie am besten auch gemeinsam mit Ihrem Steuerberater bearbeiten.

Zusätzlich empfehle ich Ihnen die folgenden weiteren „Aufräumarbeiten“:

- Terminieren Sie sofort möglicherweise noch bestehende Zugangsmöglichkeiten für den Mitarbeiter auf die IT-Systeme über das Internet von außen. (De-Provisioning)
- Richten Sie für das E-Mail-Konto des Mitarbeiters ein „Auto-Reply“ ein mit einem neutralen Hinweis, dass der Mitarbeiter nicht mehr für Ihr Unternehmen arbeitet. Falls Sie bereits einen offiziellen Vertreter benannt haben, dann veröffentlichen Sie im Hinweistext dessen Kontaktdaten.
- Leiten Sie die dem ehemaligen Mitarbeiter zugeordnete Telefonnummer für eine Übergangszeit auf einen Kollegen oder die Zentrale um, abhängig davon, was für einen potenziellen Anrufer die kundenfreundlichere Variante ist.
- Überprüfen Sie Ihre Website („Kontakt“) und Ihre Marketingunterlagen, ob der Mitarbeiter namentlich genannt ist und ob ggfs. eine Bereinigung erforderlich ist. Prüfen Sie auch Ihr Bildmaterial. Es ist immer ungünstig Personen auf der Unternehmens-Website abzubilden, die zwischenzeitlich bereits beim Wettbewerber arbeiten, wenn aus der Darstellung nicht klar ersichtlich ist, zu welchem Zeitpunkt das Bild aufgenommen wurde.
- Informieren Sie das Reinigungspersonal und ggfs. den Sicherheitsdienst, dass dem Mitarbeiter kein Zutritt mehr zu den Räumlichkeiten des Unternehmens gewährt werden darf. Dies wird oftmals vergessen, stellt aber eine beträchtliche Sicherheitslücke dar.

Überlegen Sie sich bei allen im weitesten Sinne Ihre IT-Ressourcen betreffenden Aufräumaktionen, wie Sie diesen Vorgang für die Zukunft automatisieren. Gut organisierte Unternehmen bekommen die Entlassung eines Mitarbeiters zumindest in Bezug auf die hauseigene IT mit ein paar Mausklicks geregelt.

Weisen Sie den ausgeschiedenen Mitarbeiter per E-Mail darauf hin, dass Profile in sozialen Netzwerken zeitnah zu aktualisieren sind, falls dort Hinweise auf die aktuelle (bzw. nun vormalige) berufliche Tätigkeit existieren. Überprüfen Sie die Aktualisierung der Profile sicherheitshalber vier Wochen nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters und mahnen

Sie diesen schriftlich ab, falls die erforderlichen Änderungen noch nicht umgesetzt wurden. Es bringt selten Vorteile im Marketing, wenn ehemalige Mitarbeiter durch die Welt tingeln und sich weiterhin als aktive Angestellte Ihres Unternehmens ausgeben.

14.4 Arbeitszeugnis

Was immer nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters auf die Agenda kommt und oft für weiteren Ärger sorgt ist das Thema Arbeitszeugnis. Als Arbeitgeber sind Sie dazu verpflichtet, dem ehemaligen Mitarbeiter zeitnah ein Zeugnis zukommen zu lassen. Wenn Sie sich von dem Mitarbeiter bereits wenige Wochen nach Beginn des Arbeitsverhältnisses wieder getrennt haben, dann ist diese Aufgabe zum Glück überschaubar. In diesem Fall reicht ein sogenanntes einfaches Arbeitszeugnis aus, in dem Sie keine Aussage zur Arbeitsleistung des Mitarbeiters vornehmen müssen. Wie sollen Sie auch jemanden beurteilen, der gerade noch inmitten der Einarbeitungs- und Ausbildungsphase steckte und noch keinerlei produktiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistete. Für hoch qualifizierte Entwickler würde ich es bei einer Kündigung innerhalb der ersten vier bis sechs Monate immer darauf ankommen lassen nur diese Kurzform eines Zeugnisses zu erstellen.

Wenn der Mitarbeiter allerdings länger in Ihrem Unternehmen beschäftigt war, dann müssen Sie ein sogenanntes qualifiziertes Arbeitszeugnis ausstellen, das eine Wertung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters beinhaltet. Wenn Sie diese Aufgabe das erste Mal zu bewältigen haben, kann Sie das trotz der Recherche-Möglichkeiten im Internet Stunden kosten, bis der Text aus Ihrer Sicht einigermaßen passt. Nur leider ist die Angelegenheit damit noch nicht erledigt. Insbesondere wenn Sie dem Mitarbeiter gekündigt haben, dann wird es häufig eine Diskrepanz zwischen Ihrer Bewertung der Leistungen des Ex-Mitarbeiters und dessen Selbsteinschätzung geben. Zusätzlich sind Sie beim Erstellen des Zeugnisses häufig rechtlich angreifbar, denn an die Formulierungen im Arbeitszeugnis stellt der Gesetzgeber hohe Anforderungen: Das Zeugnis muss laut Gewerbeordnung wohlwollend formuliert sein und darf dem Arbeitnehmer sein weiteres berufliches Fortkommen nicht erschweren. In deutschen Schulnoten ausgedrückt: Note 4, 5 oder 6 geht nicht. Selbst ein „befriedigend“ ist aufgrund zahlreicher Gerichtsurteile häufig anfechtbar und eher schwierig durchzusetzen (s. u.), verbleiben also nur noch die Note 1 oder 2. Was für eine Farce! Egal, wie miserabel die Arbeitsleistung und das Verhalten des Mitarbeiters waren, Sie müssen Ihre Formulierung so hinbiegen, dass alles nach einer guten Beurteilung aussieht.

Um völlig unnötigen Aufwand und Ärger zu vermeiden, empfehle ich Ihnen den Mitarbeiter sein Zeugnis vorformulieren zu lassen. Unabhängig davon, ob der Mitarbeiter gekündigt hat oder Sie ihm gekündigt haben. Sparen Sie sich die Zeit und entwickeln Sie besser an Ihrer Software oder Ihrem Produkt weiter. Prüfen Sie lediglich, bevor Sie Ihre Unterschrift unter den Zeugnis-Entwurf Ihres Ex-Mitarbeiters setzen, ob nicht irgendwelche für Ihr Unternehmen imageschädigenden Aussagen gemacht werden oder ob Ihr ehemaliger Mitarbeiter wirklich groben Unfug verbreitet. Ansonsten folgt: Ausdrucken, unterschreiben, Kopie für die Personalakte, eintüten, absenden und abhaken!

Arbeitszeugnis: Jährlich zehntausende Prozesse um die Formulierungen

In Deutschland wird schon einmal über Monate und diverse Gerichtsinstanzen hinweg über ein einzelnes Wort oder ein angeblich fehlendes Komma in einem Arbeitszeugnis gestritten. Paradebeispiel hierfür ist eine Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts in Erfurt aus dem Jahre 2014, in dem die höchststrichterliche Instanz letztlich die Formulierung „zu unserer vollen Zufriedenheit“ für eine durchschnittliche Beurteilung eines Arbeitnehmers für durchaus angemessen hielt [6]. Die klagende Mitarbeiterin bestand auf der Formulierung „stets zur vollen Zufriedenheit“, was das Gericht schlussendlich zurückwies. Dass ein Großteil der Zeugnisse lediglich „Gefälligkeitszeugnisse“ sind, um unnötige Auseinandersetzungen zu vermeiden, ist mittlerweile auch den Richtern in Erfurt bekannt. Es wäre daher ein lohnendes Betätigungsfeld für unsere Politiker das Arbeitsrecht endlich von völlig sinnfreier Bürokratie zu entrümpeln!

Gesetzgebung und Rechtsprechung im Bereich „Arbeitszeugnis“ sind ein Paradebeispiel dafür, wie ein ursprünglich wahrscheinlich gut gemeinter gesetzlicher Schutz der vermeintlich schwachen Arbeitnehmer dazu geführt hat, dass das Dokument „Zeugnis“ komplett entwertet wurde. Die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen tendiert gegen Null, denn auf dem Papier scheint es in deutschen Betrieben nur noch Überflieger zu geben. Die übliche Wortklauberei bei der Formulierung von Zeugnissen ist eigentlich ziemlich lächerlich und der professionellen Kooperation zwischen Erwachsenen unwürdig. Durch Abstimmung und Streit über Arbeitszeugnisse wird viel Zeit und Geld verschwendet, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber produktiver nutzen könnten.¹

Ich kenne daher keinen Personalverantwortlichen, der den von einem Bewerber zugeschickten Arbeitszeugnissen eine größere Bedeutung beimessen würde. Bei übertrieben positiven Bewertungen im Zeugnis greift heute jeder Personalleiter zum Hörer, telefoniert mit seinem Pendant beim früheren Arbeitgeber des Bewerbers und hakt dort gezielt nach. Als Angerufener müssen Sie allerdings sehr vorsichtig sein, in welchem Umfang Sie der Ihnen unbekannten Person am anderen Leitungsende Auskünfte erteilen, um sich nicht auf juristisches Glatteis zu begeben. Aber je nach gestellter Frage kann auch das kategorische Verweigern jeglicher Aussage sehr aussagekräftig sein. Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang noch gern an die Frage einer IT-Unternehmerin, warum ich denn diesen so „super tüchtigen und einzigartig qualifizierten Softwareentwickler“ nicht an meinem Unternehmen beteiligt habe, um ihn langfristig zu binden? Anstelle ihm nach wenigen Monaten schon wieder zu kündigen.

Auf internationaler Ebene haben Arbeitszeugnisse nach deutschem Vorbild keinerlei Bedeutung. In den meisten Ländern wird im Zuge von Bewerbungen mit Empfehlungsschreiben gearbeitet. Aus dem Schreiben muss erkennbar sein, dass der Verfasser den Empfohlenen persönlich gut kennt. Ein Bewerber verfügt idealerweise über einen Satz an Empfehlungsschreiben von früheren Vorgesetzten und von ehemaligen Ausbildern an Lehrinstituten. Es ist üblich, dass im Zuge des Bewerbungsprozesses ausgewählte Verfasser der Empfehlungsschreiben nach Absprache mit dem Bewerber vom neuen Arbeitgeber telefonisch kontaktiert werden.

¹ Für die deutsche Anwaltszunft ist das Arbeitsrecht eine einträgliche Einkommensquelle. Alle Dinge im Leben haben mindestens zwei Seiten.

Literatur

1. Pape Lab (2013) Recruiting Trends Report 2014 (RTR 2014). Pape Consulting Group, München, S 11
2. DeMarco T, Lister T (2003) Bärenango – Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen. Carl Hanser, München, S 116
3. Dyson J (2014) Firing people. In: Bloomberg Businessweek, Heft April 10 2014, S 69
4. Simon O (2018) EY Studentenstudie 2018. Ernst & Young, München, S 20
5. Stiller A (2015) Prozessorgeflüster. In: c't, Heft 20 2015, S 34
6. Bundesarbeitsgericht (2014) Leistungsbeurteilung im Zeugnis, Urteil vom 18.11.2014, 9 AZR 584/13. In: Pressemitteilung Nr. 61/14. Bundesarbeitsgericht Erfurt. www.bundesarbeitsgericht.de

„Technikexperten sind in der Regel keine Marketinggenies.“

Eric Ries, Silicon-Valley-Entrepreneur und Autor

Marketing und Vertrieb sind zwei von den unterschiedlichsten Marktteilnehmern im persönlichen Gespräch gern verwendete Begriffe. Insbesondere der Begriff „Marketing“ ist in Industrie und Wirtschaft durchweg positiv besetzt. Marketing klingt modern und irgendwie cool, man vermutet die Akteure in verantwortungsvoller Position nahe am Management der Unternehmen. Hier liegt offensichtlich eine gewisse Diskrepanz zwischen öffentlicher Wahrnehmung und betrieblicher Realität. Fakt ist: „Irgendetwas mit Marketing“ machen viele, richtig gut Software entwickeln z. B. können aber nur wenige. Nicht ohne Grund liegen die Einstiegsgehälter im Marketing deutlich unter denen für Softwareentwickler. Werfen wir in diesem Kapitel einen Blick darauf, worum es bei dem Thema Marketing geht.

Ich bin überzeugt, dass zwei Drittel der Leute unter Marketing „Werbung“ verstehen und bei Vertrieb lediglich an den „Verkauf“ denken. Beides ist zu kurz gesprungen. Marketing und Vertrieb sind zwei wichtige Prozesse innerhalb der Unternehmensaktivitäten. Für den übergeordneten Begriff Marketing lassen sich ein Dutzend teils sehr betriebswirtschaftlicher Definitionen finden, die mir für eine Darstellung hier im Buch zu akademisch und zu abgehoben sind. Verkürzt und etwas vereinfacht möchte ich den Begriff wie folgt einführen:

► **Marketing** bedeutet eine an den Erfordernissen des Marktes ausgerichtete Unternehmensführung, die versucht die Bedürfnisse und Erwartungen der potenziellen Kunden zu befriedigen.

Der Vertrieb bzw. die Vertriebspolitik ist ein Element im sogenannten Marketing-Mix. Die Vertriebspolitik bestimmt und organisiert im Wesentlichen, über welchen Weg bzw. Absatzkanal die Produkte an den Kunden „verkauft“ werden. Der Verkauf ist zwar ein wichtiges Element im gesamten Vertriebsprozess, aber eben nicht das einzige. Eine Gleichsetzung von Vertrieb mit Verkauf ist daher unzureichend, auch wenn dies im allgemeinen Sprachgebrauch oftmals so erfolgt. Explizit erwähnt werden sollte noch die Preispolitik, die ebenfalls im Marketing angesiedelt ist. Eine intelligent an den Markterfordernissen ausgerichtete Preispolitik spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Unternehmens.

Die Bedeutung von Marketing und Vertrieb wird insbesondere von Ingenieuren und Informatikern häufig unterschätzt. Man kümmert sich zu sehr um das Produkt und viel zu wenig um die Vermarktung. Gute Technik reicht nicht, wenn es dazu kein oder ein schlechtes Marketing gibt. Ein passendes Beispiel hierfür liefert das Thema „Elektroauto“: Der anfängliche Versuch diese neue und aktuell noch teure Technik über das Kleinwagen-Segment einzuführen geht an den Kundenbedürfnissen vorbei und muss als gescheitert bezeichnet werden. Der noch junge Autohersteller „Tesla“ aus Kalifornien zeigt in den letzten Jahren so manchem etablierten Hersteller wie man es besser machen kann. Tesla bietet zu seinen leistungsfähigen Fahrzeugen auch ein gutes Marketing. Welcher Automobil-Hersteller kann schon behaupten, dass eines seiner Fahrzeuge aktuell auf einer Testfahrt bzw. einem Testflug Richtung Mars ist (s. Abb. 15.1).

Das beste Produkt nützt nichts, wenn es der Kunde nicht kauft. Menschen sind Gewohnheitstiere, sie nutzen Produkte und Dienstleistungen, die ihnen vertraut sind. Auch sehr gute neue Produktangebote und innovative Dienstleistungen brauchen eine ausgeklügelte



Abb. 15.1 Marketing auf Weltklasse-Niveau: Ein Tesla auf dem Weg zum Mars. (Photo by SpaceX – Falcon Heavy Demo Mission, CC0)

Marketing- und Vertriebsstrategie. Viele Startups erleiden Schiffbruch, weil sie bei Marketing und Vertrieb den intellektuellen Aufwand unterschätzen und bei der Umsetzung grobe Fehler machen.

Auch ich hatte in den Anfangsjahren meiner unternehmerischen Tätigkeit wenig konkrete Vorstellungen, was z. B. Vertrieb genau bedeutet und welche Aufgaben ein Vertriebs-Ingenieur bei einem Investitionsgüter-Hersteller übernimmt. Marketing und Vertrieb sind nicht unbedingt die Themen, die einem als Student im MINT-Bereich von den Hochschulen mit auf den Weg gegeben werden, schließlich qualifiziert man sich dort primär für Forschung und Entwicklung.

Ich betrachte es rückblickend als Glücksfall, dass ich schon recht früh nach der Unternehmensgründung enge geschäftliche Kontakte mit einem US-Unternehmen hatte. In den vielen Diskussionen mit den Verantwortlichen dort wurde mir eine andere und für die USA typische Sichtweise auf das „Geschäftemachen“ und die damit verbundene große Bedeutung des Marketings deutlich. In den USA gründen zwei Ingenieure ein Startup und stellen als ersten Mitarbeiter einen Marketingfachmann ein. Aus US-amerikanischer Sicht war Deutschland schon immer zu technikzentriert, während die Amerikaner gern behaupten „our business is doing business“. Im Bereich Marketing lässt sich von den Amerikanern sehr viel lernen. Nicht ohne Grund sind die Top-10 der wertvollsten Marken weltweit fast ausschließlich im Besitz von US-Unternehmen.

Als Gründer eines Startups sollten Sie sich rechtzeitig Gedanken zu diesen Themen machen. Startups entwickeln ihre Produkte häufig so, dass die eigenen Entwickler gern damit arbeiten. Sie müssen aber Ihren Fokus darauf richten die Kunden am Markt mit nützlichen Features zu versorgen, um damit für den Anwender einen Mehrwert zu schaffen.

Marketing und Vertrieb lassen sich auf wenigen Seiten kaum erschöpfend abhandeln. Ich konzentriere mich nachfolgend darauf Ihnen von meinen Erfahrungen und Erlebnissen zu berichten.

15.1 Marketing

Etablierte Unternehmen haben gegenüber Startups in Marketing und Vertrieb meistens einen deutlichen Vorsprung. Ihren Rückstand müssen Startups über einen einzigartigen Kundennutzen des angebotenen Produktes oder der Dienstleistung kompensieren.

Sollten Sie mit Ihrem Unternehmen im Vergleich zum etablierten Wettbewerb nichts Neues bieten, dann müssen Sie eine umso höhere Qualität anbieten können. Unabhängig davon, ob Sie nun neuer, innovativer oder besser als die etablierten Anbieter sind: Sie müssen Ihr Angebot bzw. Ihr Leistungsversprechen im Markt bekannt machen, denn nur wer weiß, was angeboten wird, kann auch kaufen. Marketing ist daher absolut elementar für den Erfolg Ihres Unternehmens. Auch sehr gute Angebote brauchen eine Marketing- und Vertriebsstrategie. Der Ansatz „unser Produkt verkauft sich von selbst“ hatte schon für Tausende Startups fatale Folgen.

15.1.1 Einführung

Den Markt verstehen

Vor der Gründung eines Unternehmens sollte eine genaue Analyse der Branche stehen, schließlich müssen Sie als Newcomer etwas Neues und Innovatives hervorbringen, um sich auf dem Markt etablieren zu können und nicht von der Konkurrenz überrollt zu werden. Wer sind zukünftig Ihre Wettbewerber und was sind deren Stärken und Schwächen? Versuchen Sie intensiv die Geschichte der eigenen Branche zu verstehen und die dort vorherrschenden Marktmechanismen zu begreifen. Sie lernen am besten von Fakten und durch einen kritischen Blick auf die anderen Anbieter und deren Historie. Dies wird Ihnen helfen Fehler, die andere bereits gemacht haben, nicht unnötigerweise zu wiederholen.

- **Tip: Produkt-Portfolio und Dienstleistungs-Angebot strikt begrenzen.**
Marketing bedeutet auch ganz explizit zu entscheiden, was das Unternehmen *nicht* am Markt anbieten sollte.

Den richtigen Marketing-Mix finden

Wie ein geeigneter Marketing-Mix für Ihr Unternehmen aussehen könnte ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Im Zentrum der Überlegungen steht Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung, für das bzw. die Sie Käufer finden wollen. Die fast alles entscheidende Frage für eine erfolgreiche Vermarktung ist, ob Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung überhaupt ein Alleinstellungsmerkmal besitzt und sich dadurch von der Konkurrenz abhebt. Nichts geht in der globalen Wirtschaft so schnell unter wie ein beliebiges Geschäftsmodell. Ich gehe davon aus, dass Sie sich vor der Gründung Ihres Unternehmens Gedanken gemacht haben, wie es gelingen kann, mit dem neuen Produkt oder der neuen Dienstleistung Kunden zu gewinnen und den Wettbewerbern Marktanteile streitig zu machen.

Betrachten wir exemplarisch das Thema Software/Softwareprodukt, um uns einer möglichen Vermarktungs-Strategie anzunähern. Es macht sicher einen großen Unterschied, ob Sie für 99 Cent eine App via App Store zum Download anbieten oder ob Sie eine komplexe Unternehmenssoftware für 2000 Euro, vielleicht sogar 15.000 Euro und mehr im Paket mit umfangreichen Anwenderschulungen und Wartungsdienstleistungen verkaufen. Die Anforderungen auf Seiten der jeweiligen Kundengruppen unterscheiden sich gewaltig. Daher macht es erfahrungsgemäß Sinn, eine recht klare Trennlinie zu ziehen zwischen

- einem auf Privatpersonen und Privathaushalte zielenden Marketing (Business-to-Consumer, abgekürzt B2C) und
- einem Marketing für kommerzielle Kunden und die Investitionsgüterindustrie (Business-to-Business, abgekürzt B2B).

Software für B2B-Anwender ist tendenziell komplexer als B2C-Apps. Es gibt sehr viele sehr einfache Consumer-Apps, von denen manche von einem einzelnen Programmierer in wenigen Wochen „zusammengezimmert“ wurden. Im B2B-Bereich ist so etwas eher unwahrscheinlich.

► Marketing-Fachleute sprechen im B2C-Bereich von **Konsumenten** (englisch Consumer), im B2B von **Kunden**.

Beide Kundengruppen legen ein recht unterschiedliches Käuferverhalten an den Tag, was eine unterschiedliche Ansprache erforderlich macht:

- Private Konsumenten treffen ihre Kaufentscheidung häufig emotional und irrational, aus Anbietersicht dafür aber angenehm schnell.
- Industriekunden hingegen quälen sich oftmals durch langwierige, formale Entscheidungsprozesse, treffen die Entscheidungen dann aber zumindest in den Industrienationen westlicher Prägung überwiegend rational.

Wenn Sie im B2C-Bereich mit Software tätig sind, dann brauchen Sie als Unternehmen zum Überleben aufgrund des niedrigen Preisniveaus sehr viele Abnehmer. Diese Abnehmer bleiben für Sie im Normalfall anonym und Sie werden nie persönlich mit Ihren Kunden in Kontakt kommen. Ihr Marketing beschränkt sich im Wesentlichen auf die App selbst, die Website Ihres Unternehmens und eine ansprechende Präsenz im Bereich Social Media. Vielleicht bemühen Sie sich parallel dazu noch um ein gutes Verhältnis zur einschlägigen Fachpresse. Wenn Sie mit fünf Mitarbeitern pro Jahr 2 Millionen Apps für 99 Cent verkaufen, dann können Sie davon trotz der hohen Provisionen für die Store-Betreiber ordentlich leben.

Im gewerblichen Bereich sieht das vollkommen anders aus: Um im Direktvertrieb, d. h. ohne Umweg über einen Zwischenhändler, den gleichen Umsatz zu erzielen wie Ihr Kollege mit der 99 Cent App, müssen Sie pro Jahr bei einem Lizenzpreis von 20.000 Euro lediglich für 70 Lizenzen Käufer finden. Unter der Annahme, dass einige Kunden mehrere Lizenzen ordern, werden Sie vielleicht 10 bis 30 Kunden bedienen. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden Sie als wichtigster Repräsentant und Know-how-Träger Ihres Unternehmens einen Großteil Ihrer Kunden im Laufe der Jahre kennenlernen und zu einigen davon sogar eine gewisse persönliche Beziehung aufbauen.

Betrachtet man die beiden hier skizzierten Geschäftsmodelle, dann kann man sich gut vorstellen, dass die Marketing-Prozesse bei diesen beiden Anbietern sehr wenig gemeinsam haben. Der eine Softwarehersteller nutzt als Absatzkanal gegen Gebühr die App Stores und hat ansonsten mit dem Thema Vertrieb so gut wie nichts mehr zu tun. Der andere Anbieter wird regelmäßig seine zwei Vertriebsleute im dezent lackierten, leicht untermotorisierten Plug-in-Hybrid Mittelklasse-Dienstwagen zu den Kunden schicken und parallel dazu versuchen auf sämtlichen in der Wirtschaft üblichen Kommunikations-Kanälen präsent sein. Dabei spielt das Direktmarketing über Printmedien im gewerblichen Bereich trotz Internet nach wie vor eine Rolle. Auch Fachmessen bleiben für B2B wichtig und erfreuen sich nach wie vor recht hoher Besucherzahlen.

Auch wenn man im ersten Moment denken könnte zwei völlig unterschiedliche Marketing-Welten vor sich zu haben, so ist der Grenzzaun dazwischen durchaus löchrig: Möglicherweise wird die 99 Cent App eines Tages auch für gewerbliche Kunden interessant, was den Inhaber des Softwareherstellers motivieren könnte, sich bei einigen potenziellen Key

Accounts persönlich vorzustellen. Der Hersteller der Business-Software-Suite für die Investitionsgüterindustrie nimmt vielleicht eine „smarte“ App für 39,99 Euro als Ergänzung in sein Produkt-Portfolio mit auf. Auch eine Marketing- und Vertriebsstrategie unterliegt einem ständigen Wandel.

Um die Leistungen Ihres Unternehmens im Markt bekannt zu machen, gibt es eine Vielzahl von Ansätzen. Wie die zwei Beispiele gezeigt haben, passt nicht jede der vielen Marketingmöglichkeiten zu jedem Unternehmen und dessen spezifischem Angebot. Jede Marketing-Methode hat Vor- und Nachteile, der richtige Mix ist entscheidend. Wie der ehemalige CEO der bekannten internationalen Werbeagentur Ogilvy & Mather schreibt, gibt es „unzählige Belege dafür, dass die beste Werbung mit einer Kombination aus digitalen und traditionellen Medien erzielt wird“ [1].

Wer z. B. auf kostengünstiges Social-Media- oder Content-Marketing setzt, muss im Gegenzug mit einem hohen personellen Aufwand rechnen, um u. a. den Erwartungen der Konsumenten an eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit gerecht zu werden. Wer auf klassische Werbung per Anzeige oder gar TV-Spot setzt, sollte über ein entsprechend großes Budget verfügen. Wer persönlich durch Kundenbesuche oder durch Vorträge auf Konferenzen oder vor Verbandsmitgliedern auf sich aufmerksam machen will, muss viel Zeit investieren und wird mit beträchtlichen Reisekosten rechnen müssen. Insbesondere im letztgenannten Fall spielt auch wieder die Persönlichkeit des Unternehmers eine Rolle. Nicht jeder Gründer kann und will jede Art des Marketings und Vertriebs leisten.

Praxis: Im Rückblick zahlreiche Marketing-Versäumnisse

Viele Inhaber etablierter technologieorientierter Unternehmen beklagen rückblickend sich in den Anfangsjahren zu wenig für ein professionelles Marketing engagiert zu haben. Die Versäumnisse im Marketing gelten oftmals als unnötige und daher ärgerliche Wachstumsbremse. Erst kürzlich eröffnete mir ein Mandant anfänglich im Marketing „zu zögerlich“ gewesen zu sein. Ich konnte mir das nur schwer vorstellen, denn ich bin mit diesem mittelständischen Unternehmen auch aufgrund des herausragenden Marketings in Kontakt gekommen. Offensichtlich sah das in der Vergangenheit anders aus.

Unternehmern, die rückblickend einen mangelnden Fokus auf Technik und Technologie beklagen, bin ich noch nicht begegnet.

15.1.2 Produkt-Marketing

In Bezug auf die Bereiche Funktionalität, Image und Preis ist von völlig unterschiedlichen Erwartungen der Kunden auszugehen, je nachdem, ob Consumer oder Industriekunden adressiert werden. Beide Kundengruppen unterscheiden sich stark und verlangen nach völlig anderen Marketingstrategien. Die Positionierung im Markt wird für technologieorientierte Unternehmen zusätzlich erschwert, weil sich vieles so schnell verändert. Eine Marketingstrategie gehört daher regelmäßig auf den Prüfstand.

Ich setze voraus, dass Ihr Produkt die technischen Anforderungen der Kunden soweit einigermaßen erfüllt. Die Betonung liegt hier bewusst auf „einigermaßen“, denn interessanterweise lassen sich in vielen Bereichen gewisse funktionale Defizite durchaus über Image und Preis kompensieren.¹ Der Angebots-Mix ist entscheidend. Kunden sind durchaus bereit z. B. für das Image eines Produktes zu zahlen. Premiumhersteller erzielen Premiumpreise.

Was macht nun das Image eines Produktes aus? Das Produktimage ist der Gesamteindruck, den die Mehrzahl der Marktteilnehmer in einer Branche von einem Produkt hat. Ziel für den Hersteller eines Produktes ist es, dass die potenziellen Anwender ein möglichst positives Bild haben und dem Produkt Wertschätzung entgegenbringen.

Um bei den Marktteilnehmern ein Bild zu erzeugen und einen Eindruck zu hinterlassen, müssen Sie mit potenziellen Kunden in Kontakt treten. Um die Information an den Konsumenten zu bringen, dass es Ihr Produkt gibt, machen Sie Werbung. Werbung übernimmt auch eine wichtige imagebildende Funktion und kann zusätzlich wesentliche Produkteigenschaften vermitteln.

Für Entwurf und Durchführung einer Werbekampagne können Sie eine Werbeagentur hinzuziehen. Im B2C-Bereich funktioniert das meist ganz gut, im B2B-Bereich gelingt das hingegen nur selten. Werbeagenturen finden B2B meist unsexy. Das ist insofern verständlich, als dass Werbeagenturen – großspurig vereinzelt auch „Marketingagenturen“ genannt – im B2B-Bereich nur selten einen Plan haben, was sie machen sollen und wie sie die gewerblichen Kunden ansprechen sollen. Gescheiterte und/oder völlig überteuerte Projekte in der Zusammenarbeit mit Werbeagenturen sind ein Dauerthema unter Unternehmer-Kollegen. Lesen Sie dazu bitte auch das Kap. „Externe Dienstleister“, in dem ich ausführlich meine Erlebnisse mit Werbeagenturen kommentiere (s. Abschn. 19.3.3).

Als Inhaber eines technologieorientierten Unternehmens werden Sie sich um das Thema Werbung weitgehend selbst kümmern müssen. Für die handwerkliche Ausführung und Umsetzung sollten Sie Profis hinzuziehen, aber der Entwurf einer Kommunikations-Strategie bleibt meistens an Ihnen persönlich hängen, denn Sie kennen Ihr Produkt und den Markt am besten.

Wie lässt sich ein positives Image z. B. für ein Softwareprodukt aufbauen? Ich denke, dass die folgenden Punkte beachtet werden müssen:

- Der Produktname und die verwendeten Bezeichner sollten zeitgemäß und innovativ klingen.
- Das Anwendungs-Icon muss gut aussehen und einprägsam sein.
- Die Benutzeroberfläche der Software hat für das Image eine zentrale Bedeutung. Das User Interface muss modern und fortschrittlich aussehen und der Anwender sollte es als angenehm empfinden, die Software zu benutzen (Stichwort „User Experience“ bzw. Nutzungserlebnis).

¹ Wenn Sie Software für sicherheitskritische Systeme entwickeln, darf diese natürlich keine funktionalen Mängel aufweisen.

- Datenträger, Verpackung und Handbücher sollten ebenfalls ein gutes und konsistentes Design haben und die Material-Anmutung sollte hochwertig sein. Das gleiche gilt für begleitende Druckerzeugnisse und das verwendete Werbematerial.
- Die auf der Website verfügbaren Informationen zur Software müssen ansprechend gestaltet sein.
- Durch geeignete PR-Maßnahmen sollte versucht werden das Produkt und das dahinterstehende Unternehmen in der Öffentlichkeit so darzustellen, wie die überwiegende Mehrheit der Zielgruppe dies gern sehen will. Im B2C-Bereich ist das häufig cool und lässig, im B2B-Bereich zählen Werte wie Seriosität, Zuverlässigkeit und Zukunftssicherheit.
- Der Hersteller sollte sich um ein positives Image in Bezug auf die produktbegleitenden Dienstleistungen bemühen.
- Verantwortliche Entwickler und Unternehmens-Repräsentanten begeben sich bei geeigneten Gelegenheiten regelmäßig in die Öffentlichkeit und versuchen durch professionelles und sympathisches Auftreten das Produkt bekannt zu machen. Branson empfiehlt den Verantwortlichen, vollen Einsatz zu zeigen: „Wenn Sie Ihr Produkt leidenschaftlich vertreten, werden Sie auch andere Menschen dazu kriegen daran zu glauben“ [2].

Image ist etwas, das Sie über einen langen Zeitraum aufbauen müssen. Entsprechend dem „Clean Code“ Ansatz in der Softwareentwicklung sollten Sie die Wirkung Ihres Produktes und der begleitenden Marketing-Maßnahmen regelmäßig einem Review unterziehen und dann in kleinen Schritten sorgfältig anpassen.

Bei einem 30 Euro teuren Produkt ist der Anwender selten am Hersteller dahinter und dessen Verantwortlichen interessiert. Das ändert sich mit dem Preis des Produkts. Je teurer ein Produkt, umso mehr geraten die Leute im Unternehmen, die hinter dem Produkt stehen, in das Blickfeld. Vom reinen Produkt-Marketing geht es dann über in den Bereich Unternehmens-Marketing, der im nächsten Absatz besprochen wird.

15.1.3 Unternehmens-Marketing

Auf das Thema Unternehmens-Marketing und wie man ein positives Unternehmens-Image aufbaut möchte ich im Rahmen dieses Buches nur kurz eingehen und Sie ansonsten hierzu erneut auf die einschlägige Fachliteratur verweisen.

Viele technologieorientierte Startups denken Unternehmens-Marketing bedeute das Firmenlogo irgendwo prominent auf dem Produkt oder großflächig innerhalb des Anwendungsfensters der Software zu positionieren. Manche Kunden mögen das tatsächlich ganz nett finden, die meisten wissen aber ganz genau, dass mit großen Logos oftmals gezielt von einem Mangel an Funktionalität abgelenkt wird. Stolz auf Geleistetes findet in Wirtschaft und Industrie eigentlich immer Anerkennung, mit Übertreibungen sollten aber gerade junge Unternehmen vorsichtig sein, weil das schnell ins Lächerliche abdriftet.

Im Unternehmens-Marketing geht es primär um eine bewusst herbeigeführte Positionierung im Markt. Kunden und Mitarbeitern soll kommuniziert werden, wofür das Unternehmen steht und welche Werte es gegenüber anderen Marktteilnehmern vertritt. In der Alltagssprache findet hierfür oftmals der Begriff „Image“ Verwendung. Ein positives Image bzw. eine gute Positionierung im Markt dient dazu im Gehirn von Kunden und Konsumenten Eindrücke zu hinterlassen, die dann zukünftige Kaufentscheidungen im Sinne des Unternehmens positiv beeinflussen.

Im Rahmen der Positionierung sollte ein Unternehmen versuchen gezielt positive Unterschiede zu Wettbewerbern herauszuarbeiten, um diese anschließend in den Fokus der Kommunikation zu stellen. Unterschiede zum Wettbewerber lassen sich z. B. in den spezifischen Eigenschaften des Produkts (s. o., Produkt-Marketing), in den begleitenden Dienstleistungen, in den internen Prozessen und in den verantwortlichen Personen finden. Je nach Branche und Produkt kann neuerdings auch die „soziale Verantwortung des Unternehmens“ (im Marketing-Sprech „Corporate Social Responsibility“, abgekürzt CSR) eine Rolle für die Positionierung spielen. In jedem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Elementen, die sich für eine Positionierung verwenden lassen, allerdings ist nicht jedes Element für das spezifische Marktumfeld geeignet.

Versuchen Sie sich kurz ein geeignetes Unternehmens-Marketing vorzustellen z. B. für ein Unternehmen, das eine neue, besonders nachhaltige Bio-Kaffeemaschine anbietet, die über eine integrierte Wärmerückgewinnung verfügt, ausschließlich aus recyceltem Metallschrott hergestellt wird und funktional auf das magenschonende Aufbrühen von Café Latte Soja vegan optimiert ist. Alternativ entwickeln Sie gedanklich ein Bild von der möglichen Außendarstellung einer Firma, die mit KI-Unterstützung ein allwetterfähiges hochauflösendes Radar für die Bekämpfung von militärischen Stealth-Flugzielen entwickelt hat.

Von welchem der beiden Unternehmen würden Sie eher erwarten, dass es per Sponsoring Autorenlesungen in Seniorenheimen unterstützt? Von welchem Unternehmen würden Sie eher erwarten, dass es mit großzügigen Spenden Reservistenvereine und Soldatenhilfswerke unterstützt? Sie sehen hier deutlich: Produkt und Unternehmens-Marketing gehören eng zusammen. Die Positionierung eines Unternehmens im Markt muss zum Produkt bzw. zur Dienstleistung passen. Mögliche Widersprüche in der Positionierung verwirren die Kunden und beeinträchtigen den Verkaufserfolg. Sollten z. B. die Inhaber der Kaffeemaschinen-Hersteller einmal im Jahr zusammen mit den Leistungsträgern des Unternehmens zu einem Survival-Camp in der Wüste von Nevada mit anschließendem Sturmgewehr-Schießen auf einem klimatisierten Outdoor-Schießstand bei Las Vegas aufbrechen, wäre das wenig authentisch und der Reisebericht auf Instagram würde sicher bei einigen Kaffeemaschinen-Kunden auf massive Ablehnung stoßen. Die Kunden für Radarsysteme hingegen, also die Mitarbeiter in den militärischen Beschaffungsmätern weltweit, würden diese sehr spezielle USA-Reise im weitesten Sinne als „betriebliche Fortbildung“ wohlwollend zur Kenntnis nehmen. Der Leitsatz „andere Länder, andere Sitten“ ist in Bezug auf das Marketing mindestens noch um die Komponente „Branche“ zu erweitern. Marketing und Vertrieb sind hochgradig branchenabhängig und häufig länder- und

kulturspezifisch. Je nach Produkt und Käufergruppe kommen noch weitere Einflussgrößen hinzu. Diese gilt es für die eigene Positionierung möglichst schnell zu identifizieren.

Werfen wir nachfolgend einen Blick darauf, durch welche Maßnahmen Sie sich bereits als Startup im Markt positionieren können.

Eine große Bedeutung hat es, unter welchem Firmennamen Sie gegenüber den Marktteilnehmern auftreten. Sie sollten daher einen zu Ihren Zielen passenden Firmennamen wählen (s. Kap. 5) und ein starkes Logo verwenden (s. Abschn. 10.3.1). Ihre Geschäftskorrespondenz muss ähnlich professionell und ansprechend aussehen wie Ihre Unternehmens-Website. Zusätzlich sollten Sie sich um einen ansprechenden Auftritt innerhalb der populären Social-Media-Plattformen kümmern. Auch Ihr Büro ist immer eine Art Visitenkarte des Unternehmens. Sie sollten ein einigermaßen modernes und aufgeräumtes Büro haben und nicht in einer Bruchbude an einem unattraktiven und lauten Standort residieren (s. Abschn. 8.4). Sorgen Sie dafür, dass Ihre Marke bzw. Ihre Corporate Identity in Ihren Büroräumen präsent ist. Dies hinterlässt einen guten Eindruck auf Mitarbeiter, Bewerber und Kunden.

- **Tip: Perfekte Texte anstreben.** Achten Sie von Beginn an in Ihrer gesamten Außendarstellung auf korrekte Rechtschreibung. Lassen Sie sämtliche Werbeunterlagen (Print und Online) vor Veröffentlichung zusätzlich von einem Außenstehenden sicherheitshalber Korrektur lesen. Unprofessionell formulierte und mit Fehlern übersäte Texte wirken auf einen Großteil der Leser abschreckend. Siehe auch Abschn. 19.3.4, Beispiel Visitenkarte.

Für das Marketing eines Unternehmens hat das Führungspersonal bzw. haben die Repräsentanten des Unternehmens eine zentrale Bedeutung (s. auch Abschn. 4.4). Man denke nur an Persönlichkeiten wie Gates, Musk oder Zuckerberg. Die Art und Weise, wie die Führung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit auftritt und sich darstellt, hat für das Unternehmens-Image eine prägende Rolle. Vor allem inhabergeführte mittelständische Unternehmen besitzen am Markt viele Sympathiepunkte. Nutzen Sie das, gehen Sie raus aus Ihrem Büro und präsentieren Sie sich und damit Ihr Unternehmen. Selbst für den Inhaber eines kleinen Startups gibt es diverse Gelegenheiten sich in der Öffentlichkeit zu zeigen, auch wenn sich diese Veranstaltungen von denen, die die CEOs der Großkonzerne besuchen, leicht unterscheiden dürften.

Sollte in Ihrer Branche das Ausstellen auf Fachmessen zu den üblichen Marketing-Maßnahmen gehören, dann rate ich Ihnen das auch zu tun. Sie benötigen für eine gute Messepräsenz keinen großen und teuren, sondern lediglich einen gut gemachten Messestand. Messen sind eine hervorragende Gelegenheit für die Personen hinter einem Produkt sich der Öffentlichkeit zu präsentieren und mit potenziellen Kunden in Kontakt zu treten. Menschen kaufen bei Menschen, die ihnen sympathisch sind und die einen zuverlässigen und kompetenten Eindruck machen. Ein typischer Messetag auf einer ordentlich besuchten Fachmesse bietet aus meiner Erfahrung immer die Gelegenheit mit 20 bis 40 potenziellen Anwendern persönlich zu sprechen. Ich kenne kaum einen Unternehmer, der sich diese Chance freiwillig entgehen lässt. Selbst in Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern

und vollständig ausgebildeten Vertriebs-Strukturen lassen es sich die Chefs nicht nehmen, einen längeren Zeitraum auf dem Messestand des Unternehmens anwesend zu sein.

Auf vielen Fachmessen organisieren Fachpresse und Verbände begleitende Vortragsveranstaltungen. Das bietet eine weitere gute Gelegenheit Ihr Unternehmen am Markt bekannt zu machen. Erkundigen Sie sich mit ausreichend zeitlichem Abstand zur eigentlichen Veranstaltung im Vorfeld beim Messeveranstalter, bei welchen Publikums-Veranstaltungen Sie sich einbringen können. Mit einem gut präsentierten Vortrag über ein interessantes Fachthema können Sie sich schnell einen Namen in der Branche machen. Kunden wollen, dass der Lieferant Dynamik zeigt und positive Meldungen liefert. Kunden und Konsumenten möchten mit Siegertypen zusammenarbeiten.

Eine weitere imagebildende Maßnahme ist die Mitarbeit in Verbänden und Normungs- bzw. Standardisierungsgremien. Sie demonstrieren mit einschlägigen Ehrenämtern, dass Sie die Interessen der Branche insgesamt voranbringen möchten und entsprechend bereit sind, Zeit und Ihre Arbeitskraft einzubringen (s. Kap. 17).

Ein gut gemachtes Unternehmens-Marketing wirkt sich auch auf die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen aus. Den meisten Mitarbeitern gefällt es, wenn etwas von dem Glanz, mit dem das Unternehmen in der Öffentlichkeit steht, auf sie abfällt. Karriere orientierte Mitarbeiter sehen in jeder Station auch eine Referenz für ihren weiteren Berufsweg. Das ist mit ein Grund, warum viele Leistungsträger in Unternehmen arbeiten wollen, die in der öffentlichen Wahrnehmung über ein positives Image verfügen.

15.1.4 Besondere Herausforderungen

Unternehmensgröße

Die Größe des Unternehmens ist für alle Startups anfangs eine typische Schwachstelle in der Außendarstellung. Mit gerade einmal z. B. zwei Gründern und vielleicht drei Angestellten tut sich jedes neu gegründete Unternehmen schwer, gegenüber potenziellen Kunden ein vertrauenswürdiges Image aufzubauen. Ganz besonders schwierig wird die Lage, wenn in Ihrem Markt bereits etablierte Unternehmen mit Hunderten oder sogar Tausenden von Mitarbeitern aktiv sind. Deren Mitarbeiter werden kaum eine Gelegenheit auslassen, Sie als Newcomer im Markt u. a. aufgrund Ihrer mangelnden Personalstärke abzuqualifizieren. Scheuen Sie sich daher nicht Ihr junges Unternehmen einfach etwas größer darzustellen, als es in Wahrheit ist. Das machen alle!

Ich kenne kleine Unternehmen, die seit Jahren bei der Kalkulation der Mitarbeiterzahl die zwei Mitarbeiterinnen von der externen Reinigungsfirma, die Paketboten von DHL, Hermes und UPS, den freundlichen Japaner vom Sushi-Lieferservice sowie die durchschnittlich drei Studenten und Praktikanten pro Jahr zur Belegschaft hinzuzählen. Schamlose Übertreibungen sollten Sie besser unterlassen, insbesondere im Bereich der Printwerbung, aber für ein paar kleinere „kosmetische“ Änderungen auf Ihrer Website oder im persönlichen Gespräch mit potenziellen Kunden auf einer Messe wird Sie im Normalfall niemand abmahnen oder verklagen, denn die anderen Marktteilnehmer haben meistens Wichtigeres zu tun.

Diese Story müssen Sie dann nur auch konsequent und konsistent durchziehen und bei allen Werbemaßnahmen entsprechend darauf achten. Auch im Büro lässt sich eine größere Belegschaft mit relativ wenig Aufwand gut simulieren: Besorgen Sie zusätzlich ein paar gebrauchte Schreibtische mit Stuhl und platzieren Sie dort aufgeklappt ein paar Billig-Notebooks. Sollte Sie ein Kunde besuchen kommen und sich nach den leeren Arbeitsplätzen erkundigen, dann sind die Mitarbeiter eben gerade vor Ort beim Kunden oder auf Fortbildung. Beides kommt immer gut an.

Erklärungsbedürftige Produkte

Insbesondere wenn Ihr Produkt erklärungsbedürftig ist wird die Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur richtig schwierig. „Erklärungsbedürftig“ bedeutet, dass Anwender aus Ihrer Zielgruppe Probleme haben den Nutzwert und die Einzigartigkeit Ihres Produktes zu erkennen und zu verstehen, obwohl Sie sich mit Ihren potenziellen Kunden in einem gemeinsamen fachlichen Bereich bewegen und beide Parteien eine ähnliche (Fach-) Sprache sprechen. Wenn trotz dieser Gemeinsamkeiten und trotz offensichtlich vorhandener Vorkenntnisse dennoch eine kaum überbrückbare Kluft zwischen Kunde und Anbieter existiert, wie soll dann ein Fachfremder aus einer Werbeagentur auch nur ansatzweise das Produkt und dessen Abgrenzung zum Wettbewerber verstehen können? Geschweige denn aktiv eine intelligente Kampagne und Kommunikations-Strategie dafür entwerfen können? Das ist meiner Meinung nach in etwa so, als würde Ihr lokaler Bundestagsabgeordneter ein beliebiges Mitglied aus einer chinesischen Reisegruppe, die gerade auf Rundreise durch Deutschland ist, um Rat für die nächste Wahlkampagne fragen.

Preiskalkulation

Es ist eine große Herausforderung für ein neues Produkt oder eine innovative Dienstleistung den richtigen Preis zu finden. Sowohl funktional als auch in Bezug auf das Image am Markt kann ein Angebot zu den Besten der Branche gehören, dennoch generiert der Hersteller u. U. aufgrund eines falschen Preises keine Umsätze damit. Meist ist die Käuferzurückhaltung in zu hohen Preisen begründet, aber vor allem im B2B-Bereich habe ich öfters beobachtet, dass auch „zu billig“ ein ernsthaftes Hindernis für einen erfolgreichen Markteintritt sein kann. In Kenntnis der in der Branche üblichen Preise kann der Kunde einen deutlich billigeren Preis als unseriös betrachten und infolgedessen Abstand von einer Kaufentscheidung nehmen. Unseriös, weil diese Vorgehensweise Bedenken an der Produktqualität oder am längerfristigen Überleben des Herstellers weckt. Zu billige Preise können in Märkten mit einigermaßen transparenten Entwicklungs- und Herstellungskosten auch dazu führen, dass die Kunden meinen damit rechnen zu müssen, dass die Preise in Kürze zwangsläufig anziehen werden. Die Kunden wollen keine bösen Überraschungen, sondern längerfristig verlässlich planen und kalkulieren.

Als Newcomer sollte Ihnen bewusst sein, dass es sehr viel Mühe und Zeit kostet, gewisse Preisstrukturen zu ändern, wenn sich diese in einem Marktsegment etabliert haben. Häufig ist das sogar ein Ding der Unmöglichkeit. Ich rate Ihnen daher, das Preisniveau in Ihrer Branche und dessen historische Entwicklung in den letzten Jahren genau zu studie-

ren. Wenn Sie zu teuer in den Markt gehen, verschrecken Sie Ihre potenziellen Kunden. Hat ein Newcomer am Markt erst einmal den Ruf weg, eine „aggressive Monetarisierung“ seiner innovativen Ideen anzustreben, dann lässt sich dieser Vertrauensverlust nur selten wieder reparieren.

Gehen Sie aber auch auf gar keinen Fall zu billig in den Markt hinein, außer Sie definieren Kostenführerschaft als Primärziel Ihrer unternehmerischen Aktivitäten. Für ein Hightech-Unternehmen mit Sitz der Entwicklung in einem Hochlohnland wie Deutschland, Österreich oder der Schweiz halte ich das für eher unwahrscheinlich. Zu niedrige Preise zu einem späteren Zeitpunkt wieder nach oben zu korrigieren ist fast nicht zu realisieren. Wenn Sie zu billig loslegen, ziehen Sie auch die Aufmerksamkeit und den gesamten Ärger der Platzhirsche am Markt auf sich. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen riskant sein. Nicht auszuschließen, dass Sie innerhalb kürzester Zeit von den Etablierten eine „Breitseite“ zurückbekommen. Im Falle eines offenen Preiskampfes haben diese Unternehmen den längeren Atem. Daher ist es für ein Startup meist besser anfangs aus der Deckung heraus zu operieren.

Oftmals ist es ein gangbarer Weg, die im Markt etablierten Preisstrukturen mit den eigenen Preislisten soweit offiziell anzuerkennen, gleichzeitig aber dennoch über punktuell gewährte, großzügige Rabatte sich den einen oder anderen Kunden zu schnappen. Sie sollten den mit hohen Rabatten beglückten Neukunden die Einmaligkeit und Einzigartigkeit Ihres Entgegenkommens aber emotional verdeutlichen. Es gilt jeglichen Gewöhnungseffekt mit Nachdruck zu vermeiden.

► **Tip: Kostenlose Varianten als Marketing-Tool verwenden.** Für Softwarehersteller ist das „Freemium Modell“ ein vielversprechender Vermarktungsansatz. Es ist nachgewiesen, dass kostenlose Varianten die Nachfrage nach kostenpflichtigen Versionen erhöhen (vgl. [3]).

Insgesamt gibt es im Markt einen Trend zu „dynamic pricing“: Der Preis vieler Produkte und Dienstleistungen wird sich zukünftig weit häufiger verändern als noch heute. Dies entlässt Startup-Gründer nicht aus der Verantwortung sich für den Markteintritt den initialen Preis des Produktes oder der Dienstleistung sehr sorgfältig zu überlegen.

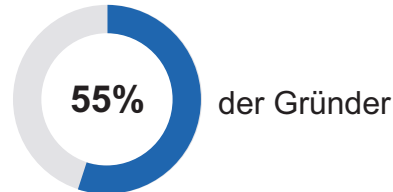
Mangel an Innovationsfreudigkeit im Markt

Die Innovationsfreudigkeit unter den Kunden in Deutschland ist traditionell begrenzt. Es ist ein typischer Denkfehler unter hiesigen Startups, dass die Kunden innovativen Produkten gegenüber sehr aufgeschlossen seien und gern mit der neuesten Technologie arbeiten würden (s. Abb. 15.2, [4]). Breite Gesellschaftsschichten denken sehr traditionell und setzen lieber auf Altbewährtes. Auch ich wurde bereits 1994 mit diesem Phänomen schmerzhaft konfrontiert. Die von mir zusammen mit meinem damaligen Geschäftspartner entwickelte Software ließ sich nur sehr schwer in Deutschland verkaufen. Das Produkt war damals, rückblickend gesehen, einfach ein paar Jahre zu früh für den deutschen Markt. Ein wichtiger Impuls kam in dieser für uns schwierigen Phase von einem mittelständischen

Abb. 15.2 Wachstumsbremse für Startups: Mangelnde Innovationsfreude auf Seiten von Kunden und Konsumenten. Daten © Bitkom; eigene Darstellung

Gründerfrust:

Zu traditionell denkende Kunden beklagen



Unternehmen aus den USA. Die Amerikaner zeigten sich unserer Entwicklung gegenüber sehr aufgeschlossen und hatten keine Hemmung, mit einem kleinen Startup eine internationale Vertriebskooperation einzugehen und entsprechend in die Vermarktung der Software zu investieren. Der Vertriebserfolg im Ausland half ungemein, von so manchen wenig innovationsfreudigen lokalen Kunden dann plötzlich doch ernstgenommen zu werden.

Durch die übliche Zurückhaltung insbesondere vieler deutscher Kunden dauert es Jahre, bis sich neue Technologien und darauf basierende Produkte am Markt durchsetzen. Die Verbreitungsgeschwindigkeit neuer Technologien wird daher oftmals überschätzt. Daraus resultiert für Startups häufig eine deutlich längere Anlaufphase als ursprünglich geplant.

Versuchen Sie deshalb möglichst früh mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung auf Märkte zu gehen, in denen Kunden und Konsumenten innovationsfreudiger sind. Aus eigener persönlicher Erfahrung kann ich Ihnen hierzu England empfehlen. Die Engländer lassen sich ähnlich schnell für innovative Ideen begeistern wie die US-Amerikaner. England ist aber nur eine Flugstunde entfernt.

Vorträge halten

Wie oben diskutiert gehören auch öffentliche Auftritte der Unternehmensgründer zum Marketing. Wenn Sie gut reden können, ist das in aller Regel eine sehr nützliche Fähigkeit. Gallo verweist darauf, dass „überdurchschnittlich gute Kommunikatoren [...] im Allgemeinen erfolgreicher als andere Menschen“ sind. Und weiter: „Großartige Kommunikatoren bringen Dinge ins Rollen“ [5]. Richtig: Wenn Kommunikation zu Ihren Stärken gehört und es Ihnen nichts ausmacht sich vor Dutzenden oder sogar Hunderten von Zuhörern auf eine Bühne zu stellen, dann sollten Sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit im Dienste Ihres Unternehmens Vorträge halten. Gute Vorträge können in der Tat vieles ins Rollen bringen und sich zu einer echten Akquise-Maschine für Sie und Ihr Unternehmen entwickeln.

Wenn Sie z. B. auf einer Fachkonferenz vor 100 potenziellen Kunden sehr gut präsentieren, werden sich daraus immer ein paar hochkarätige Kontakte ergeben. Vorträge bilden insbesondere für die Inhaber kleiner Unternehmen eine große Chance, bei anderen Marktteilnehmern um Vertrauen zu werben und sich im direkten Kampf mit Repräsentanten deutlich größerer Unternehmen zu messen. Mit kreativem Inhalt und richtig guter

Vortragstechnik können Sie selbst die vermeintlichen Top-Leute aus den DAX-Konzernen herausfordern.

Leider ist der Vorbereitungsaufwand für eine Rede oder einen ansprechenden, auf die jeweilige Veranstaltung und das spezifische Publikum zugeschnittenen Vortrag immens. Ein guter Vortrag, der das Publikum bewegt, lässt sich nicht mal so kurz an zwei Nachmittagen konzipieren, designen und üben. Ich selbst kalkuliere für das Anfertigen eines neuen, einstündigen Vortrags mindestens eine Woche Vorbereitung. In Abhängigkeit vom erforderlichen Bildmaterial kann es auch durchaus länger dauern.

- **Tip: Präsentieren von Profis lernen.** Wer die Gelegenheit hat Repräsentanten der großen US-IT-Unternehmen live zu hören, sollte diese Chance unbedingt nutzen. Die Vorträge haben meistens ein ganz anderes Professionalitäts-Niveau als die oftmals langweilige Einheitssoße, die von deutschen Unternehmens-Vertretern geboten wird. Das mag zum einen damit zusammenhängen, dass diese Unternehmen sorgfältig ausgewählte Mitarbeiter zum Kunden nach Übersee schicken, die das Präsentieren einfach gut können. Als Zuhörer spürt man aber auch förmlich die professionellen Marketing-Abteilungen im Hintergrund, denen kaum ein Detail zu entgehen scheint. Die großen US-Unternehmen können ihre Produkte und Dienste einfach auch gut verkaufen.

Umgang mit der Presse

Journalist/Journalistin ist keine geschützte Berufsbezeichnung, wie auch z. B. Eventmanager, Grafikdesigner, Opferberater und Spieletester. Insgesamt haben die Medien in Deutschland sehr wenig Interesse an Gründer-Stories. Das ist wenig verwunderlich, schließlich kollidiert doch das Thema Unternehmertum bei 85 Prozent der Journalisten mit deren innerster Weltanschauung. Wenn Sie eine Karriere als Künstler oder in der Hausbesetzer-Szene vorweisen können, ist Ihnen üblicherweise seitens der Presse mehr Aufmerksamkeit garantiert.

Sollten Sie im Bereich ITK tätig sein macht das den Kontakt mit Pressevertretern nicht einfacher. Die meisten Journalisten verstehen nicht allzu viel von Mathematik und moderner IT, daher lässt sich in der Diskussion selten ein Konsens herstellen, was denn nun „innovativ“ ist und was nicht. Auch der Austausch über neue Geschäftsmodelle wird oftmals zur Herausforderung. So finde ich es immer wieder erschreckend, wie oft selbst in vermeintlich renommierten deutschen Wirtschaftsmagazinen die Autoren bei Geldbeträgen Millionen mit Milliarden verwechseln. Im anglo-amerikanischen Raum scheinen die Redakteure grundsätzlich eine höhere Affinität zu Wirtschaftsthemen und Geldbeträgen zu haben, denn derartige Schnitzer sind mir in Publikationen aus dieser Region noch nie aufgefallen.²

²Fairerweise sollte erwähnt werden: Im Englischen ist die Verwechslungsgefahr aufgrund der sich stärker unterscheidenden Wörter „Million“ bzw. „Billion“ (für Deutsch „Milliarde“) deutlich geringer. Fachleute, die sich der deutschen Sprache bedienen, sollten sich dieser Falle aber bewusst sein.

Sollte eines Tages von einem Medienvertreter ein Interviewwunsch an Sie herangetragen werden, dann rate ich Ihnen das zu unterlassen. Die Wirkung von Interviews ist meistens äußerst gering, denn kaum jemand liest die Artikel oder schaut die Videos. Besser sind sogenannte Fach- oder Applikationsberichte, d. h. Berichte über die Anwendung Ihres Produktes in der Praxis. Es gibt Journalisten, die einen Fachbericht im Dialog mit Ihnen gemeinsam erarbeiten. Den meisten Journalisten ist es aber am liebsten, wenn Sie einen Textvorschlag unterbreiten und dieser dann lediglich einer gewissen Nachbearbeitung unterzogen werden muss. Bei dieser Form von Veröffentlichung spielt das Bildmaterial eine ganz zentrale Rolle. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Fachbericht gelesen wird (Print wie Online), steigt mit der Qualität der mitgelieferten Eye-Catcher.

Zu den üblichen Modalitäten in der Zusammenarbeit mit Pressevertretern gehört es, dass Sie vor Veröffentlichung eines Textes diesen Korrekturlesen dürfen, ggfs. nochmals in Absprache mit dem verantwortlichen Redakteur korrigieren und abschließend formal eine sogenannte Freigabe erteilen. Leider funktioniert dieser Prozess nicht immer zuverlässig. Irgendein Redakteur oder Verlagsmitarbeiter ändert kurz vor Veröffentlichung noch „etwas Kleineres“ am Text, ohne mit Ihnen wie ursprünglich vereinbart Rücksprache zu halten. In diesem Fall können Sie nur flehentlich hoffen, dass sich diese vermeintlich „kleine“ Änderung nicht zu einem „großen“ Marketing-Desaster für Ihr Unternehmen entwickelt.

- **Tip: Im Zweifel keine Kontakte zur Presse.** Wenn Sie minimal Zweifel an Fachkompetenz und Seriosität eines Medienvertreters haben, verzichten Sie besser auf jede Form von Kooperation. Ein einzelner falsch wiedergegebener oder ungeschickt formulierter Satz von Ihnen in der breiten Öffentlichkeit beschädigt Sie als Geschäftsführer/CEO u. U. auf Jahre. Viele bekannte Unternehmenslenker verweigern sich daher jeglichem Kontakt mit der Presse, zum Teil seit Jahrzehnten.

Selbstverständlich gibt es auch Journalisten, die ihr Handwerk verstehen, fair und objektiv berichten und sich an die vereinbarten Modalitäten halten. Nur diese gilt es zu finden. Versuchen Sie auch hierzu Ihr Netzwerk zu nutzen. Eine Empfehlung von einem erfahrenen Unternehmer-Kollegen kann Sie mit den richtigen Leuten in Kontakt bringen. Ob diese dann in irgendeiner Form Interesse an einer Berichterstattung über Ihr kleines Startup haben, ist eine andere Frage.

Innovations- und Gründerpreise, Startup- und Hightech-Awards etc.

Schon kurz nach Ihrer Gründung werden Sie in Ihrem Briefkasten Werbung für diverse Innovationspreise und Startup-Awards finden, denn die Organisatoren werten gezielt die Neueintragungen im öffentlichen Handelsregister aus. Verantwortlich dafür zeichnen sich eine Vielzahl öffentlicher Träger, wie Wirtschaftsministerien, Wirtschafts- und Regionalförderungen usw. Aber auch private Unternehmen, wie Verlage und Kreditinstitute mischen in diesem Bereich mit, teils offen und für alle transparent, teils in Partnerschaft mit

staatlichen Institutionen, teils verdeckt hinter dem Deckmantel eines eingetragenen Vereins mit wohlklingendem Namen, der gemeinnütziges Engagement suggeriert, letztlich aber nur die knallharten kommerziellen Interessen der „echten“ Initiatoren verschleiert.

Die Ausschreibungen haben meist überregionalen Charakter und beziehen sich typischerweise auf das Bundesland oder einzelne „Metropolregionen“. Aber auch auf lokaler Ebene gibt es einige Angebote, meistens durch die örtlichen Industrie- und Handelskammern gesteuert und verantwortet. Einzelne in diesem Bereich sehr aktive IHKs vergeben bei genauerer Betrachtung einen wahren Haufen von Preisen und verleihen überdies verdienten Funktionären und Mitgliedern regelmäßig irgendwelche Medaillen. Die meisten dieser Award-Projekte sind mit Anglizismen überfrachtet, um Modernität zu suggerieren: BestPlaceToLearn-Award, LocalDigitalChampion-Award, Cleanest-Mitarbeiter-Toiletten-Award usw.³

Die Teilnahme an einem dieser Wettbewerbe bzw. die Bewerbung für einen dieser Awards mag für ein Startup im ersten Moment verlockend klingen: Es werden Preisgelder ausgeschrieben und das Bildmaterial von der letztjährigen Veranstaltung verspricht einen teils glamourösen Marketing-Effekt. Die Teilnahme weist allerdings einige Fallstricke auf, auf die ich Sie nachfolgend hinweisen möchte:

- Einen Innovationspreis gewonnen zu haben ist noch keine unternehmerische Leistung. Gerade erfahrene Unternehmer-Kollegen und Investoren wissen das. Zahlreiche Preisträger vergangener Jahre sind mittlerweile pleite, daher sollten Sie als Startup den vermeintlichen Nutzen dieser Auszeichnungen nicht zu hoch hängen. Fakt ist, dass die von Ihnen für die Teilnahme an dem Prozedere investierte Arbeitsleistung keinen Kundennutzen erzeugt. Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung wird nicht besser, wenn Sie 25 Seiten Bewerbungsunterlagen ausgefüllt und irgendwelchen als Juroren verpflichteten C-Promis aus Industrie und Wirtschaft, Verbänden und Fachpresse einigermaßen erfolgreich erklärt haben, was Sie eigentlich machen und worin die Innovation begründet ist. Auch das ausgelobte Preisgeld rechtfertigt das erforderliche Engagement nur selten, denn das Preisniveau bewegt sich selbst für die Erstplatzierten meistens in einer Region, die für Top-Leute keine Motivation darstellt.
- Für ein technologieorientiertes Startup spielt Geheimhaltung und IP-Schutz eine wichtige Rolle. Wenn Sie noch neu im Business sind, ist es oftmals schwierig abzuschätzen, welche Informationen Sie über Ihr Produkt und mögliche Alleinstellungsmerkmale zu diesem frühen Zeitpunkt herauslassen können und welche besser nicht. Es besteht immer das Risiko, dass trotz NDA die von Ihnen im Rahmen der Bewerbung eingereichten

³ Preisverleihungen sind für IHK-Funktionäre und -Anhänger immer ein netter Anlass, sich auf Kosten der Zwangs-Beitragszahler selbst zu feiern und dabei vielen Beteiligten die Gelegenheit zu geben, ihrer persönlichen Eitelkeit zu frönen und sich professionell ablichten zu lassen. Die Mitgliederzeitungen der IHKs sind voll von Bildmaterial der Kategorie „Selbstdarstellung“. Nicht umsonst gilt Kritikern das IHK-Eigen-Marketing so ein bisschen als das „Facebook für Selbstständige“.

Informationen von einem der Juroren weitergegeben und vielleicht sogar einem Ihrer Wettbewerber zugespielt werden, weil zwischen beiden eine (geschäftliche) Beziehung besteht. Die gute Vernetzung innerhalb der Branche ist schließlich oftmals ein Kriterium für die Auswahl der Juroren.

- Wenn Sie sich gut auf der Bühne präsentieren können und Ihnen der Umgang mit den Medien liegt, dann kann es für Ihr Marketing eine Chance sein, wenn Sie am Ende des Auswahlverfahrens unter den ersten drei Platzierten landen. Wenn Sie hingegen auf einem der hinteren Plätze landen oder Ihren Auftritt vor Publikum auf der Bühne vermasseln, dann erreichen Sie mit Ihrer Bewerbung u. U. genau das Gegenteil.

Aus meiner Sicht kranken die vielen Awards auch an der Regionalität. In einer globalisierten Wirtschaft sind lokale Auszeichnungen vollkommen anachronistisch. Ihre Wettbewerber in China, USA oder Südkorea werden sich wenig beeindruckt zeigen, wenn Sie einen Innovationsaward für das Siegerland, die Oberlausitz oder den Ostalbkreis eingesammelt haben. Selbst innerhalb Deutschlands interessiert das meiner Meinung nach niemanden: Weder Wettbewerber noch Kunden noch Mitarbeiter schenken diesen lokalen Awards Beachtung.

Das Thema lässt sich ganz gut mit dem Sport vergleichen: Im Landkreis Wernigerode den Meistertitel im 1000-Meter-Lauf zu gewinnen ist zwar ganz nett und anerkennenswert, wird aber aller Voraussicht nach für den Akteur kaum den Startschuss für eine Profi-Karriere in der Leichtathletik ergeben. Interessant wird die Sache erst mit einem nationalen Titel, d. h. „Deutscher Meister“. Sollten Sie sich zutrauen mit Ihrem Startup bei einem Award auf nationaler Ebene anzutreten, dann sieht die Sache u. U. schon anders aus. Ob Sie dort überhaupt in den Kreis der Bewerber aufgenommen werden, ist aber ohne entsprechende Beziehungen eher unwahrscheinlich, unabhängig davon, ob der Award unter staatlicher oder privatwirtschaftlicher Trägerschaft ausgelobt wird. Zudem ist der zu leistende (bürokratische) Aufwand für ein solches Bewerbungsverfahren oftmals beträchtlich.

Prüfen Sie als Startup in jedem Fall kritisch, ob sich der Aufwand für die Bewerbung um einen der zahlreichen Awards lohnt. Einen guten Ansatzpunkt liefert hierzu eine kurze Recherche über die Preisträger der vergangenen Jahre. Sollten die meisten davon zwischenzeitlich per Insolvenz oder Liquidation aus dem Markt geschieden sein, ist das sicher kein vertrauenserweckendes Zeichen.

Die meisten dieser Prämierungen sind in Bezug auf die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens reine Zeitverschwendung. Nutzen Sie die eingesparte Zeit für eine Verbesserung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung. Zudem sind viele der Awards in Deutschland zu reinen Propaganda-Veranstaltungen verkommen, mit denen vom fortschreitenden wirtschaftlichen Niedergang und dem kontinuierlichen Verlust an Innovationsfähigkeit abgelenkt werden soll. Als hart arbeitender Unternehmer sollten Sie gut überlegen, ob Sie sich hierfür zur Verfügung stellen. Keine Auszeichnung zu haben ist mittlerweile oftmals die wahre Auszeichnung.

15.1.5 Empfehlungen

Marketing und Vertrieb sind zwei komplexe Bereiche und man fühlt sich als Gründer im ersten Moment aufgrund der Fülle der damit verbundenen einzelnen Aspekte schnell überfordert.

Wie auch an anderer Stelle hier im Buch möchte ich Ihnen zuallererst raten Ruhe zu bewahren und sich nicht verrückt machen zu lassen. Meine ersten Schritte im Bereich Marketing waren rückblickend so etwas von dilettantisch, so dass ich mich nicht traue Details hier zu veröffentlichen. Ich hatte das große Glück bereits im zweiten Jahr nach Gründung im Rahmen einer Kooperation mit einem US-amerikanischen Unternehmen quasi einen Crashkurs in Sachen professionelles Marketing verordnet zu bekommen. Das Wichtigste daran waren nicht die mir tatsächlich vermittelten Informationen und Empfehlungen, sondern die Erkenntnis, dass ich Wissensdefizite habe und mich mit diversen Themen genauer auseinandersetzen sollte. Mir wurde dabei auch klar, dass man als Gründer regelmäßig aus dem Büro herausgehen muss, um von anderen über Marketing zu lernen. Herausgehen erfordert nicht unbedingt gleich in die USA zu fliegen, sondern versuchen Sie regelmäßig im persönlichen Gespräch z. B. von erfahrenen Unternehmer-Kollegen in Ihrem Netzwerk (s. Kap. 20) oder beim Branchenverband über deren Marketing-Aktivitäten zu lernen (s. Abschn. 17.4). Sollten Sie tatsächlich über Kontakte ins Ausland verfügen, dann ist das kein Nachteil, schließlich gewinnt der internationale Aspekt auch im Marketing kontinuierlich an Bedeutung.

Marketing gehört zum Thema Wirtschaft. Sie sollten sich bemühen, viel über Wirtschaftsthemen zu lesen (s. auch Abschn. 16.1). Wenn Sie versuchen im Bereich Wirtschaft fit zu werden, dann werden Sie automatisch mit Informationen über Marketing konfrontiert werden. Bleiben Sie immer auch offen für die Marketing-Anstrengungen in anderen Branchen.

Unabhängig davon, wo Sie für sich und Ihr Unternehmen aktuell in der Lernkurve bereits stehen, gilt es anzuerkennen, dass Marketing sehr wichtig ist. Wenn Sie im Marketing nicht professionell mitspielen, bleiben Sie immer eine Bastelbude. Das kann eine gewisse Zeit lang mittelpfächtig funktionieren, ist aber ein defensiver Anspruch. Zum Aufbau eines Unternehmens gehört der offensiv nach außen getragene Wille, dass man größer und besser als die anderen werden will. Diesen Anspruch bekannt zu machen und diese Nachricht zu den anderen Marktteilnehmern zu tragen ist eine der Aufgaben Ihres Marketings.

Als MINT-Absolvent können Sie Marketing lernen und darin sogar richtig gut werden. Es gibt viele erfolgreiche mittelständische Industriebetriebe, die von einem primär technisch qualifizierten Inhaber bzw. Management geführt werden und Marketing auf Spitzenniveau betreiben. Interessant zu erwähnen finde ich in diesem Zusammenhang die Aussage vom Unternehmensberater und Kolumnisten Hermann Simon, sogar viele der Hidden Champions hätten „keine Marketingabteilungen oder Mitarbeiter mit Marketingtiteln“ [6]. Den umgekehrten Weg halte ich übrigens für deutlich schwieriger: Kann ein ausgebildeter Marketing-Experte sich nebenbei zu einem richtig guten Programmierer qualifizieren? Ich habe in meiner Laufbahn noch keinen getroffen, dem diese Entwicklung geglückt ist.

Es geht im Marketing für ein Startup nicht darum, aus dem Stand einen umfangreichen Marketing-Mix aus dem Hut zu zaubern und damit augenblicklich besser zu sein als ein bereits etablierter Wettbewerber. Es ist ausreichend, wenn Sie dieses „Projekt“ kontinuierlich ausweiten und dabei möglichst wenig Fehler machen. Über die Jahre werden Sie die Wettbewerber wahrscheinlich ganz automatisch überholen.

- **Tipp: In dynamischen Märkten wachsam bleiben.** Gerade in den Anfangsjahren sind Gründer oft dermaßen auf die Produktentwicklung konzentriert, dass wesentliche Änderungen im Markt übersehen werden. Wenn das Produkt dann nach zwei oder drei Jahren Entwicklung endlich in einer veräußerbaren Version bereitsteht, haben die Kunden vielleicht schon gar kein Interesse mehr daran. Bleiben Sie daher wachsam und beobachten Sie ohne allzu große Unterbrechungen das Marktgeschehen. Bei Veränderungen im Markt sollten Sie zeitnah die möglichen Auswirkungen auf Ihr Marketing überprüfen.

15.2 Vertrieb

Vergleichbar dem Marketing lassen sich auch für den Begriff „Vertrieb“ eine Vielzahl von unterschiedlichen Begriffsdefinitionen finden. Am verständlichsten erscheint mir der Ansatz, beim Vertrieb primär die Verantwortung dafür zu sehen, dass die Produkte und Dienstleistungen, die der Kunde oder Endverbraucher bestellt hat, letztendlich physisch zu ihm gelangen. Weltweit.

Versuchen wir uns dem Aufgabenbereich des Vertriebs anhand eines Beispiels zu nähern: Der Kauf von einem Smartphone durch einen privaten Konsumenten. Das Marketing des Smartphone-Herstellers sorgt dafür, dass sich der Kaufwunsch im Gehirn des Konsumenten manifestiert hat. In dem Moment, wenn das Gehirn den eigentlich Kaufimpuls auslöst und der Kunde online oder per Telefon das Produkt bestellt, dann übernimmt die Vertriebsabteilung des Herstellers die weitere Abwicklung des Kaufprozesses. Der Vertrieb nimmt die Bestellung für das Smartphone entgegen, koordiniert die Bezahlung und sorgt anschließend dafür, dass das Produkt ausgeliefert und dem Kunden zugestellt wird.

Die Grenzlinie zwischen Marketing und Vertrieb ist aufgrund der unterschiedlichen Definitionen nicht eindeutig. Die einen rechnen z. B. die Anbahnung eines Verkaufs klar zum Vertrieb (s. u.), für andere gehört das eher noch zum Marketing. Erschwert wird die Abgrenzung dadurch, dass sich die Aufgaben durchaus überlappen. Die Implementierung, die Bereitstellung und der Betrieb eines E-Commerce-Shops z. B. ist tendenziell ein Projekt des Vertriebs. In den meisten Betrieben wird allerdings die grafische Gestaltung des Shops mit großer Wahrscheinlichkeit vom Marketing definiert werden. Die Inhalte der Webseiten (Texte, Bild- und Videomaterial) werden idealerweise von beiden Funktionseinheiten gemeinsam erarbeitet, um sowohl die Marketing- als auch die Vertriebsziele bestmöglich zu unterstützen.

Auch wenn die Protagonisten der beiden unternehmerischen Teilprozesse bzw. Funktionen ganz gern versuchen die eigene Bedeutung herauszustellen und den eigenen Wir-

kungskreis auszudehnen, so zählt am Ende des Tages der gemeinsam geleistete Beitrag von Marketing und Vertrieb zum kommerziellen Erfolg des Unternehmens.

Vertrieb umfasst in einem Unternehmen u. a. die folgenden für den Absatz von Produkten erforderlichen Teilfunktionen:

- die Anbahnung von Verkäufen,
- der (eigentliche) Verkauf von Produkten und Dienstleistungen,
- die logistische Abwicklung der Auslieferung/Verteilung der Produkte und Dienstleistungen,
- die Steuerung einer möglicherweise vorhandenen Außendienstorganisation,
- die Pflege der Geschäftsbeziehungen zu Händlern/Distributoren und
- die Pflege der Geschäftsbeziehungen zu Endkunden im Rahmen eines Customer-Relationship-Managements (abgekürzt CRM).

Im Bereich Vertrieb zirkeln ähnlich viele Anglizismen durch die Unternehmen wie im Marketing. Mitarbeiter im Vertrieb werden oftmals als Sales Manager oder Key-Account-Manager bezeichnet, eher bodenständige Betriebe beschäftigen Vertriebsmanager oder schlicht Außendienst-Mitarbeiter. Größere Unternehmen mit eigener Vertriebsabteilung unterscheiden üblicherweise noch zwischen Vertriebsinnen- und -außendienst. Der Innendienst, der meistens keine Umsatzverantwortung hat, unterstützt den Außendienst bei allen administrativen Aufgaben, wobei insbesondere im Bereich der Investitionsgüter das Schreiben von Angeboten die meisten Ressourcen belegt. In kleineren Betrieben übernimmt der Vertrieb oftmals zusätzlich die Aufgaben des Marketings, was selten gut funktioniert und sich oftmals zu der Wachstumsbremse Nr. 1 entwickelt. Details dazu wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt besprochen.

Sales Manager werden oftmals von Angestellten, die in anderen Unternehmenseinheiten tätig sind, arrogant belächelt. Insbesondere aus Sicht ahnungsloser Entwickler sieht Vertrieb recht einfach aus. Vertrieb ist aber oftmals verdammt harte Arbeit, physisch wie psychisch. Im anglo-amerikanischen Raum herrscht hierzu eine völlig andere Einstellung als bei uns, die große Bedeutung des Vertriebs für den Erfolg eines Unternehmens ist dort weitgehend Konsens. Qualifizierte Vertriebsleute werden insbesondere in den USA überdurchschnittlich gut (erfolgsabhängig) bezahlt. Manche US-Unternehmensberater raten sogar dazu, den Top-Salesmanagern in einem Unternehmen das doppelte bis dreifache Einkommen eines CEOs zuzugestehen.

15.2.1 Einführung

Jedes Unternehmen braucht für den erfolgreichen Absatz seiner Produkte und Dienstleistungen ein Vertriebskonzept. Der Begriff Vertriebskonzept fasst dabei alle Abläufe, Prozesse und Aktivitäten im Vertrieb zusammen. Für die Entwicklung eines Vertriebskonzepts sollten Sie zusammen mit Ihren Geschäftspartnern alle Maßnahmen und Prozesse definieren, die

aus Ihrer Sicht erforderlich sind, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung erfolgreich und gewinnbringend im Markt abzusetzen.

Wundern Sie sich nicht, wenn Ihnen diese Aufgabe anfangs schwerfällt. Die meisten technologieorientierten Startups haben sich intensiv Gedanken über ihr Produkt gemacht, wissen aber letztlich nicht, wie man dieses verkaufen soll. Versuchen Sie sich daher möglichst frühzeitig mit dieser Herausforderung auseinanderzusetzen. In dieser Situation ist oftmals auch der Rat eines erfahrenen Unternehmers von großer Hilfe. Sie sollten sich einerseits frühzeitig mit dem Thema Vertrieb beschäftigen, es bringt allerdings nichts den Vertrieb konkret aufzubauen, wenn Ihr Produkt noch nicht fertig ist.

Letztlich handelt es sich auch beim Vertrieb um einen Try-and-Error Prozess: Sie müssen eines Tages einfach loslegen und schnell versuchen Kunden zu finden, die Ihr Produkt kaufen wollen. Die dabei gemachten Erfahrungen und das dabei erhaltene Feedback nutzen Sie, um sowohl das Produkt als auch das Marketing und den Vertrieb weiter zu verbessern.

Drastische Kursänderungen können dabei gerade in jungen Unternehmen nie ausgeschlossen werden. So ändern viele Startups nach einiger Zeit ihren Fokus weg von B2C hin zu B2B.⁴ Im Softwarebusiness ist z. B. die Frage nach Verkauf oder Vermieten eine wichtige Weichenstellung, die sich aber auch wieder revidieren lässt.⁵

Nachfolgend möchte ich Ihnen über ein paar ausgewählte Erfahrungen im Bereich des Vertriebs berichten.

15.2.2 Besondere Herausforderungen

Vertrieb in Eigenregie

Die meisten Unternehmen wollen direkt an den Endkunden verkaufen und damit mögliche Zwischenhändler umgehen. Gerade bei kleineren Unternehmen ist dieser Ansatz („Direktvertrieb“) nicht immer erfolgreich. Wenn Sie direkt verkaufen, sparen Sie sich zwar die Kosten für den Händler, andererseits „gehört“ Ihnen dann auch der Kunde inklusive aller beim Kunden auftretenden technischen und kommerziellen Probleme. Ein guter Zwischenhändler wird angemessen in die Qualifizierung seines Support-Personal investieren und Sie damit längerfristig zu einem Großteil von möglichem Frust und Unzufriedenheit beim Kunden abschirmen. Ohne die Verantwortung für den Vertrieb können Sie sich auf die Weiterentwicklung Ihres Produktes konzentrieren.

Sollten Sie beschließen den Vertrieb Ihres Produktes selbst durchzuführen, dann stellt sich die alles entscheidende Frage: Wer macht es?

⁴In der Kommunikation dieses grundlegenden Strategieschwenks zeigen sich viele Startups sehr kreativ. Anstatt zuzugeben „wir sind de-facto pleite, müssen jetzt mit einem komplett revidierten Ansatz von Grund auf neu beginnen“ schwadroniert man davon, das Unternehmen unterziehe sich einem ambitionierten „Business-Architecture-Pivot“. Das klingt doch schon mal deutlich besser

⁵Eine Änderung der Monetarisierungsstrategie gilt übrigens als „Business-Model-Pivot“.

Wenn Sie allein gründen, ist diese Frage schnell und zweifelsfrei beantwortet. Wenn Sie im Team gründen, haben Sie im günstigsten Fall einigen Diskussionsbedarf, im ungünstigen Fall bereits einen ersten Konflikt. Sie können aber auch beschließen, dass Sie für den Vertrieb Ihres Produktes gezielt Vertriebs-Personal einstellen. Das Finden geeigneter Vertriebsleute für anspruchsvolle technische Produkte ist allerdings äußerst schwierig. Dieses Problem zieht sich in Deutschland seit Jahren durch die gesamte ITK-Branche.

Dies hat zwei Gründe: Zum einen gibt es schlicht und einfach kaum Leute, die in diesem Bereich tätig sein wollen und sich auf eine ausgeschriebene Vertriebs-Position bewerben. Insbesondere im B2B-Bereich ist Vertrieb häufig mit Außendienst verbunden. Viele Arbeitnehmer wollen sich auf die damit verbundenen Belastungen heute nicht mehr einlassen. Stunden Autofahren auf überlasteten Straßen und das häufige Übernachten in Hotels fernab der Heimat sind nicht jedermanns Sache. Zumal es als Alternative zu einer Vertriebstätigkeit eine Vielzahl von offenen Stellen mit festem Einsatzort gibt.

Je teurer Ihr Produkt, desto höher die Erwartungen auf Seiten der potenziellen Kunden, als Vertriebsmann einen angehenden Experten zugewiesen zu bekommen. Die Kunden sind selbst meist recht hoch qualifiziert und haben entsprechende Ansprüche. Ein Vertriebsmann ohne ausreichende Fachkenntnis wird speziell im Hightech-Bereich schnell als „Schwätzer“ abgetan. Ein guter Vertriebsmann soll in Bezug auf das Produkt möglichst das Wissen und die Expertise eines erfahrenen Entwicklers mitbringen, zusätzlich dann auch noch mitreißen und begeistern können.

Das Dilemma hierbei ist: Um diese Kundenwünsche befriedigen zu können, müssten Sie eigentlich einen versierten Entwickler mit Vertriebsaufgaben betrauen. Insbesondere Softwareentwickler sind allerdings eher introvertierte Typen, die sich nur ungern in den Vordergrund drängen. In dieser Berufsgruppe lassen sehr viele hochintelligente Menschen finden, aber gute Kommunikations-Eigenschaften und taktisches Verhandlungsgeschick sind meist weniger ausgeprägt. Der Vertrieb fordert aber angstfreie, tendenziell extrovertierte Charaktere, die einen selbstbewussten Auftritt an den Tag legen können (s. u., Exkurs). Persönlichkeiten, die bei Bedarf auch vor 50 und mehr Zuhörern hinstehen und ein Produkt souverän präsentieren können.

Ein zweites großes Problem beim Finden guter Vertriebsleute ist, dass Sie sich mangels eigener Vertriebserfahrung schwertun werden, einen Bewerber für eine Stelle im Vertrieb in einem Bewerbungsgespräch angemessen zu beurteilen (s. auch Abschn. 12.7). Als Gründer ist es für Sie in Ihrer neuen Verantwortung als Personalchef schon schwierig genug zu entscheiden, ob z. B. ein Softwareentwickler der Richtige für eine ausgeschriebene Position ist und längerfristig in Ihr Team passen würde. Aufgrund Ihrer eigenen Fachkenntnisse werden Sie zumindest die fachlichen Aspekte bei Anstellung eines Entwicklers einigermaßen beurteilen können. Wenn Ihnen hingegen im Vorstellungsgespräch ein gestandener Vertriebsprofi gegenüber sitzt, kann es Ihnen durchaus passieren, dass dieser die Gesprächsführung übernimmt und Sie in Bezug auf Marketing und Vertrieb schwindelig redet. Spricht das dann für oder gegen eine Anstellung?

Aus meiner Sicht kommen Sie zumindest in den Anfangsjahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit kaum umhin, persönlich Vertriebsaufgaben zu übernehmen. Ich setze dabei voraus,

dass Sie einigermaßen gut reden können und Ihnen der Umgang mit fremden Menschen keine Probleme bereitet. Vertrieb sollte in einem Startup derjenige machen, der das Produkt und den Markt von allen im Unternehmen am besten kennt. In aller Regel ist das ein Mitglied des Gründerteams. Dieser Person habe ich weiter oben bereits die Aufgabe des Entwurfs einer geeigneten Kommunikations-Strategie übertragen.

Die anderen Marktteilnehmer werden begrüßen, wenn einer der Gründer auch Vertriebsaufgaben (mit) übernimmt. Die potenziellen Kunden respektieren, wenn ihnen als Vertriebsmann der Inhaber und technische Experte des Unternehmens gegenübersteht, denn diesem wird Fachkenntnis und Durchsetzungsvermögen unterstellt. Mit zunehmender Vertriebs-Erfahrung werden Sie nach ein paar Jahren in der Lage sein, einen Mitarbeiter für Vertriebsaufgaben heranzuziehen oder für Ihren Vertrieb gezielt Personal einzustellen. Sie können dann sukzessive Ihr persönliches Vertriebsengagement zurückfahren und sich anderen Aufgaben widmen. Dennoch ist es ein ungeschriebenes Gesetz, dass bei wichtigen Kunden immer der Chef Vertriebstermine persönlich übernimmt oder zumindest begleitet. Das ist eine zentrale Stärke von inhabergeführten mittelständischen Betrieben.

Das Thema Vertrieb hat mir parallel zur Softwareentwicklung viele Jahre sehr viel Spaß gemacht. Auch heute noch in meinem Beratungs-Business bekomme ich nach längeren Phasen am Schreibtisch eine Art „Büro-Koller“. Ich spüre dann eine gewisse Unruhe in mir aufziehen und sehne mich nach dem nächsten Auswärtstermin. Vielleicht ergeht es Ihnen zukünftig ähnlich.

Vertrieb über Distributoren

Es ist für den Hersteller eines Produkts eine übliche und absolut legitime Handlungsoption, den Vertrieb einem externen Händler (Distributor) zu überlassen. Gerade für KMU ist der Vertrieb über Distributoren oftmals der einzige Weg die eigenen Produkte und Dienstleistungen auf entfernten Märkten absetzen zu können. „Entfernt“ bezieht sich hier primär auf Auslandsmärkte. Im B2B-Bereich nutzen Hersteller aber oftmals bereits innerhalb Deutschlands Händler für den Absatz der Produkte. Es ist vollkommen üblich, dass z. B. ein mittelständischer Werkzeugmaschinen-Hersteller aus Baden-Württemberg seine Produkte in Nordrhein-Westfalen oder Sachsen von einem qualifizierten Händler lokal vertreiben und betreuen lässt.

Wenn Sie einen geeigneten Distributor finden, dann können Sie Ihrem Vertriebspartner das Recht gewähren, Ihr Produkt weltweit zu vertreiben, Sie können das Verkaufsgebiet aber auch auf einzelne Länder oder Bundesländer beschränken. Viele Unternehmen versuchen den Vertrieb im Heimatmarkt selbst zu übernehmen und vertrauen sich für den Export ihrer Waren lokalen Distributoren in den Zielmärkten an. Mit zunehmender Größe und Kapitalausstattung des Unternehmens wird durch die Gründung von Tochtergesellschaften oder die Übernahme einzelner Distributoren das eigene Verkaufsgebiet sukzessive vergrößert. Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern operieren in der Regel weltweit mit eigenen Gesellschaften vor Ort.

Mit Distributoren verhält es sich ähnlich wie mit Mitarbeitern: Wenn Sie den Richtigen finden, dann können Sie gemeinsam gewaltig etwas bewegen. Wenn Sie an den Falschen geraten, wird nicht allzu viel dabei für Sie herauskommen, außer Ärger und Stress. Sollten Sie sich zum Verkauf über externe Händler entscheiden, dann begeben Sie sich in eine „Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des [Vertriebs-] Partners, bei in der Regel fehlender Durchgriffsmöglichkeit“ [7]. Die fehlende Durchgriffsmöglichkeit wird erst dann problematisch, wenn die Absatzziele nicht erreicht werden und zwischen Ihnen und Ihrem Distributor Uneinigkeit darüber besteht, welche Maßnahmen zum Erfolg führen könnten. Da es sich bei dem Distributor um ein eigenständiges Unternehmen handelt, können Sie den Damen und Herren dort keinerlei Vorgaben machen. Für die Arbeit mit Händlern benötigen Sie ein hohes Maß an Kompromissbereitschaft und auf jeden Fall ein dickes Fell.

Ein Distributor lässt sich seine Dienstleistung über Rabatte auf die am Markt bekannten offiziellen Endkunden-Preise vergüten. Die Kosten für einen Vertriebspartner sind hoch: Unter 30 Prozent arbeitet keiner, 40 bis 50 Prozent sind üblich und je nach Produkt und der vom Distributor erbrachten Dienstleistung kann der Prozentsatz sogar noch höher liegen. Die guten Distributoren wissen, dass sie gut sind und lassen sich das auch entsprechend bezahlen. Im ersten Moment mag es überraschend sein zu sehen, welche Geldbeträge jährlich zum Distributor fließen können. Sie sollten nur genau überlegen, welche Umsätze Sie in eigener Verantwortung erzielen können, wenn Sie als kleines Unternehmen mit einem aus der Geschäftsleitung abgestellten Teilzeit-Vertriebsmitarbeiter und begrenztem Werbebudget den Markteintritt wagen. Ein guter Distributor kann Ihnen durch sein Feedback auch ganz entscheidend bei der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens helfen.

Um auf Nummer sicher zu gehen, sollten Sie sich nicht zu lange an einen Distributor vertraglich binden. Diesem Wunsch stehen aber meistens die berechtigten kommerziellen Interessen des Distributors entgegen. Dieser muss u. U. beträchtliche Anfangsinvestitionen leisten, um sein Personal zu qualifizieren und Ihr Produkt am Markt mit einer Werbekampagne bekannt zu machen. Auf einen Zweijahres-Vertrag wird sich kaum ein Distributor einlassen, schließlich sind speziell im B2B-Bereich die Märkte träge und es dauert einige Zeit, bis ein neues Produkt Umsätze generiert. Hier gilt es die jeweiligen Interessen beider Vertragspartner abzuwägen und einen fairen Kompromiss zu finden. Einen Zehnjahres-Vertrag würde ich jedenfalls grundsätzlich nicht unterschreiben, denn derart lange Zeiträume kann niemand seriös überblicken.

Was durchaus Sinn macht ist vertraglich für vordefinierte Zeitpunkte gewisse Mindestumsätze als Meilensteine zu vereinbaren und bei Nichterreichen ein Sonderkündigungsrecht einzuräumen. Ob eine Kündigung bei Verfehlen der Umsatzziele dann tatsächlich vernünftig ist, lässt sich im Vorfeld kaum sagen. Vielleicht ist der ausbleibende Markterfolg mangelnder Leistungsfähigkeit Ihres Produktes geschuldet? Der Teufel steckt wie immer im Detail. Ohne gegenseitiges Vertrauen werden Hersteller und Händler kaum erfolgreich gemeinsam agieren können. Wenn Sie sich vertrauen, benötigen Sie keinen langen Vertrag mit vielen Klauseln.

Vertrieb über Distributoren: Vorsicht Falle

Seien Sie doppelt vorsichtig bei Distributions-Anfragen aus dem fernen Ausland. Es gibt eine fast schon klassische Falle, in die man als unerfahrener Unternehmer schnell hinein-fällt. Lassen Sie mich als warnendes Beispiel ein typisches Szenario schildern, wie es im internationalen Geschäft leider an der Tagesordnung ist:

Zu Ihrer Überraschung kontaktiert Sie der Distributor Ihres größten Wettbewerbers und bekundet sein Interesse, Ihr neues, sehr innovatives Produkt in seinem Heimatland ebenfalls vertreiben zu dürfen. Bei Ihnen knallen die Sektkorken.

Aber freuen Sie sich besser nicht zu früh: Das kann seitens des Anfragenden dazu genutzt werden Ihren Markteintritt zu verhindern oder zumindest erheblich zu verzögern. Denn Sie unterschreiben in bester Absicht einen Vertrag und der neue Distributor unternimmt im Anschluss daran: Nichts. Auf Nachfrage redet man sich heraus mit technischen Problemen oder fordert von Ihnen ein neues Produktfeature nach dem anderen. Sie können arbeiten bis zum Umfallen und ununterbrochen neue Features präsentieren, der Absatz kommt dennoch nicht in Gang. Denn alles ist nur ein abgekartetes Spiel: Ihr neues Produkt erzeugt Unruhe im Markt und macht Angst. Man will sich durch Sie, durch den Newcomer, nicht das seit Jahren angestammte Business mit Ihrem Hauptwettbewerber als Lieferant kaputt machen lassen. Da Sie nun über ein Vertriebsabkommen formal gebunden sind, haben Sie auf absehbare Zeit keinen Marktzugang, ohne eine lästige und zeitraubende juristische Auseinandersetzung zu riskieren. Und das ist so ziemlich das Letzte, was Sie als Startup in Ihren ersten Jahren gebrauchen können.

Seien Sie also besonders vorsichtig, wenn ein vermeintlich renommierter Distributor plötzlich überraschend begeistert auf Sie zukommt. Prüfen Sie die Ernsthaftigkeit des Vorhabens und fordern Sie kommerzielle Garantien. Nur so ist gewährleistet, dass Ihr neuer Distributor sich auch richtig anstrengt.

Wie kann man das regeln? Bitten Sie Ihren potenziellen Distributor im Detail zu skizzieren, wie er die Markteinführung Ihres Produktes zu organisieren plant, welche Art von Werbekampagne durchgeführt werden soll und auf welchen Fachmessen man Ihr Produkt präsentieren möchte. Meine Erfahrung ist, dass diese Fragen bereits ausreichend sind, um von 80 Prozent der aus dem nicht europäischen Ausland anfragenden Unternehmen nie wieder etwas zu hören.

Fordern Sie in einem zweiten Schritt einen sehr konkreten Beweis, dass der Distributor an die erfolgreiche Vermarktung Ihres Produktes in seinem Verkaufsgebiet glaubt. Dazu eignet sich z. B. eine Vorauszahlung, die dann sukzessive bei Auslieferung Ihres Produktes über einen erhöhten Rabatt abbezahlt wird. Sollte die Kooperation vor dem Abtragen der Vorauszahlung bereits vertraglich beendet sein, dann dürfen Sie den Rest dieser Einmalzahlung behalten.

Grundsätzlich werden Sie im Rahmen einer Geschäftsanbahnung mit einem Distributor im Ausland nicht umhinkommen das Unternehmen vor Vertragsunterzeichnung persönlich zu begutachten. Sie müssen die Verantwortlichen kennenlernen und sollten einen Eindruck bekommen, wie professionell oder chaotisch in dem Unternehmen gearbeitet wird. So mancher innovativer und ISO-zertifizierter Industriebetrieb sieht vor Ort ganz anders aus

als in der Hochglanzbroschüre. Möglicherweise entpuppt sich der vermeintliche Handelsbetrieb auch als Hersteller, der lokal über ein ähnliches Produktportfolio verfügt wie Ihr Unternehmen. Mit der angebotenen Distribution Ihrer Produkte verfolgen die Akteure dort vielleicht ein ganz anderes Ziel. Denken Sie bei jeder Geschäftsanbahnung daher auch an den Schutz Ihres geistigen Eigentums. Ihre Reisezeit und die Kosten für das Flugticket sind in jedem Fall gut investiertes Geld.

Marketing und Vertrieb komplett auslagern

Marketing und Vertrieb gehören zu den wenigen Geschäftsprozessen, die Sie komplett auslagern können. Für den Hersteller eines Produktes ist es absolut legitim sich zu entscheiden diese Aufgaben an ein anderes Unternehmen zu übertragen. Sollten Sie den richtigen Partner dafür finden, dann kann das für beide Seiten eine angenehme und profitable Kooperation werden. Sie ersparen sich dabei eine im Vorfeld schwierig einzuschätzende Lernkurve und können sich weiterhin auf das konzentrieren, was Sie am besten können: Ihr Produkt weiterentwickeln und dafür z. B. Software schreiben. Wenn Sie sich mit einem in Ihrer Branche etablierten Unternehmen zusammentun, das bereits über leistungsfähige und gefestigte Absatzkanäle verfügt, dann können Sie deutlich schneller Umsätze generieren, als in Ihren optimistischsten Planungen erwartet.

Sollte dies nach einem attraktiven Geschäftsmodell für Sie klingen, dann können Sie den Rest dieses Kapitels im Schnelldurchlauf durchgehen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Suche nach einem geeigneten Vertriebspartner. Denken Sie bei Ihren Verhandlungen nur immer daran, dass langfristig angelegte Kooperationen besonnen und sorgfältig angegangen werden sollten. Fragen Sie vor Unterzeichnung des Vertriebsabkommens zur Sicherheit einen erfahrenen Unternehmer um Rat.

Der erste Kunde

Im B2B-Bereich ist es oft eine große Herausforderung den allerersten Kunden zu akquirieren. Das Problem hierbei ist, dass Referenzen in den Beschaffungsprozessen von Industrie und Wirtschaft eine große Rolle spielen. Das mittlere Management in den Betrieben ist oftmals ängstlich und Innovationen wenig aufgeschlossen. Meistens geht es beim Einkauf auch um (Liefer-) Sicherheit, die Sie als Startup logischerweise nicht bieten können, denn wer weiß schon, wo Ihr Unternehmen in 18 Monaten steht, geschweige denn in fünf Jahren Die Zusammenarbeit mit einem Startup wird daher von vielen Marktteilnehmern als zu riskant empfunden.

Referenzen schaffen Vertrauen im Markt und stellen eine Art Glaubwürdigkeits-Indikator dar. Wenn die Firma XYZ oder der Konzern ABC bereits ein Produkt bei Ihrem Startup gekauft hat, dann unterstellen andere Marktteilnehmer ganz automatisch, dass diese „Referenzkunden“ Ihr Produkt bereits einer sorgfältigen Prüfung unterzogen haben. Dieses Vorwissen reduziert (vermeintlich) für die nachfolgenden Kunden das Beschaffungsrisiko. Zu Beginn Ihrer unternehmerischen Tätigkeit verfügen Sie aber logischerweise noch über keinen (Referenz-) Kunden. Ein klassisches Henne-Ei-Problem. Was also tun?

Zentraler Punkt hierbei ist es, den potenziellen Kunden die Angst vor dem Risiko bzw. vor einem finanziellen Verlust zu nehmen. Dies können Sie rein argumentativ angehen, indem Sie mit allergrößter Anstrengung versuchen von der Einzigartigkeit Ihres Produktes zu überzeugen. Alternativ wählen Sie einen pragmatischen Ansatz: Stellen Sie potenziellen Kunden Ihr Produkt gegen ein geringes Entgelt leihweise für eine begrenzte Testphase zur Verfügung oder verschenken Sie Ihr Produkt. Gerade im Software-Business ist dies relativ problemlos möglich, schließlich handelt es sich im Normalfall lediglich um eine Lizenzierung, d. h. die Fertigstellung Ihres Produktes erfordert auf Ihrer Seite keinen Materialeinkauf o. ä. Vergessen Sie nicht explizit zu vereinbaren, dass Sie nach Verstreichen einer gewissen „Probezeit“, während der der Kunde Ihr Produkt kommentarlos zurückgeben darf, den Kunden im Rahmen Ihres Marketings als Referenz nennen dürfen.

Selbst wenn Sie jede verschenkte Lizenz Geld kosten sollte, weil Sie z. B. für die Verwendung von Softwarekomponenten oder Web-APIs nutzungsabhängig Lizenzgebühren zahlen müssen, kann dieser Ansatz Sinn machen, weil andere Marketing-Ansätze noch teurer sind. In den USA gibt es viele Startups, die anfangs bei jeder Lizenz, die sie im Markt platzieren, gewaltig draufzahlen. Ziel für diese Unternehmen ist es, schnell zu wachsen, unabhängig von den Aufwendungen für Marketing und Vertrieb. Nur wer schnell wächst und zügig Marktanteile dazugewinnt, findet bei Investoren Beachtung. Wer nicht schnell wächst gilt leider oftmals als irrelevant.

Vertrieb international

Im ITK-Business ist es eigentlich unmöglich und zugleich auch wenig sinnvoll, nur ein lokaler Anbieter zu bleiben. Softwarehersteller brauchen in aller Regel lediglich eine englische Übersetzung des User Interfaces, um das eigene Produkt auf zahlreichen weiteren, teils sehr attraktiven Märkten anbieten zu können. Das bedeutet allerdings nicht automatisch, dass sich die Software dann ohne zusätzliche Änderungen auch gut international verkaufen lässt. Eine App, die in Deutschland ganz gut läuft, findet u. U. schon in Portugal oder Schweden kaum Abnehmer. Im B2B-Markt in Frankreich z. B. sind die Vermarktungschancen für Produkte mit englischsprachigem User Interface marginal. Die Einkäufer in der „Grande Nation“ zeigen sich da recht selbstbewusst und erwarten die eigene Landessprache.

Innerhalb der DACH-Region stößt ein Hersteller für gewöhnlich selten auf unüberwindbare Hürden, aber schon auf der europäischen Ebene wird der Absatz des eigenen Produktes u. U. deutlich schwieriger. Startups kämpfen in Europa auf wesentlich schwierigerem Terrain als Startups in den USA oder in China mit ihren jeweils riesigen Heimatmärkten. Trotz einer (weitgehend) gemeinsamen Währung stellen sich die nationalen Märkte in Europa sehr unterschiedlich dar. Als Anbieter müssen Sie sich mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Landessprachen, unterschiedlichen nationalen Regularien, unterschiedlichen Zahlungsmethoden und unterschiedlichen Arbeitsmethoden auseinandersetzen. Nur weil Sie in Deutschland irgendwann einmal die Nr. 1 in Ihrem Marktsegment sind, bedeutet das noch lange nicht, dass Sie diesen Erfolg auch in Griechenland oder in

Spanien problemlos erzielen werden. Der EU-Binnenmarkt ist eben kein eigentlicher Binnenmarkt im Sinne der Begriffsdefinition.⁶

Dennoch sollten Sie sich diesen Herausforderungen persönlich, aber auch mit Ihrem Unternehmen möglichst frühzeitig stellen. Von vielen erfolgreichen Unternehmern und CEOs lässt sich die Empfehlung lesen, die eigene Geschäftstätigkeit so früh wie möglich international anzulegen, weil man so eher auf die „Schnellfahrspur in Richtung Erfolg“ kommt. Unternehmen wachsen mit den Anforderungen. Das im Rahmen von internationalen Aktivitäten erhaltene breitere Feedback hilft ungemein bei der Verbesserung der Produkte.

Auch ich habe von einer frühen Kooperation mit einem US-Unternehmen in vielerlei Hinsicht profitiert. Neben einer Fülle an wertvollen Informationen über Marketing und Sales konnte ich auch so manchen hochwertigen Kontakt schließen. So habe ich einen meiner beiden englischen Geschäftspartner Mitte der 90er Jahre bei einem internationalen Distributoren-Meeting in Boston/MA kennengelernt. Anfang 2000 gründeten wir zusammen bei Oxford ein Unternehmen und arbeiten nun bereits seit 20 Jahren erfolgreich zusammen. Ohne den Sprung über den Atlantik wären wir sicher nie aufeinandergetroffen. Die Zusammenarbeit mit einem etablierten US-Unternehmen war eine rundherum wertvolle Lebenserfahrung und Horizonterweiterung und brachte nebenbei Geschäftskontakte in ein Dutzend weitere Länder.

Internationaler Vertrieb bringt einen in Kontakt mit ganz anderen (Arbeits-) Kulturen, mit anderen Denkweisen und einem anderen Verhandlungsstil, was eine gewisse kulturelle Flexibilität erfordert. Leider lernt man diesbezüglich an den Hochschulen rein gar nichts. „Geschäftemachen weltweit“ lässt sich nur selten im Vorlesungsverzeichnis eines MINT-Studiums finden.

Praxis: Andere Länder, andere Arbeitskultur

Eine der ersten Aufforderungen, die Mitarbeiter von mir nach Aufnahme einer Geschäftsbeziehung mit einem Händler in Japan erhalten haben, lautete: „Please work faster!“

Vor Aufnahme einer Geschäftsbeziehung im Ausland kann es durchaus ratsam sein, sich professionelle Beratung in Bezug auf die kulturellen Eigenheiten des „Ziellandes“ zu holen. Möglicherweise ersparen Sie sich dadurch ein paar unnötige und unproduktive Erfahrungen. Nur wenn man versteht, wie die anderen ticken, kann man sich darauf einstellen.

Messen

Zur Hochphase des „Neuen Marktes“ Anfang 2000 wurde dem traditionellen Messewesen in Anbetracht „virtueller Internet-Messerundgänge“ das Ende prognostiziert. Fachmessen sind aber auch heute noch, insbesondere auch für junge Unternehmen, ein geeignetes Werkzeug, um mit potenziellen Abnehmern in Kontakt zu treten.

⁶In den Sonntagsreden der Politiker werden die Defizite des EU-Binnenmarktes gern umschifft.

Ich besuche auch heute noch regelmäßig Fachmessen sowohl im In- wie im Ausland. Unabhängig von der jeweiligen Zielgruppe ist es bemerkenswert, dass viele Veranstaltungen nach wie vor im Schlussbericht eine weitere Steigerung der Besucherzahlen melden können. Gut gemachte Fachmessen an attraktiven und verkehrsgünstig gelegenen Standorten stoßen unverändert auf Interesse.

Bei einem Messerundgang kürzlich in Birmingham sind mir diverse Software-Unternehmen aufgefallen, die auf lediglich zehn bis zwölf Quadratmeter Standfläche ihre Software präsentiert haben. Zwei bis drei Rechner mitsamt Flachbildschirm sind zwar einfach aufzubauen, die Wirkung auf die vorbeilaufenden Besucher hält sich aber bei dieser limitierten Standgröße in Grenzen. Wichtig ist meiner Meinung nach eine plakative Gestaltung der begrenzenden Wandflächen. Wer hierbei kreativ ist und die Möglichkeiten des modernen Digitaldrucks geschickt nutzt, kann auch mit einem kleinen Marketing-Budget einiges an Aufmerksamkeit erzielen und Besucher anlocken. Durch den persönlichen Kontakt zum Kunden können Sie sich von denen absetzen, die sich nur auf digitale Kommunikation verlassen. Face-to-face Interaktion ist und bleibt auch zukünftig ein wichtiger Einflussfaktor beim Aufbau von Vertrauen zwischen Marktteilnehmern.

Beliefern von Großkonzernen

Für ein kleines Startup ist es unheimlich schwierig mit Großkonzernen ins Geschäft zu kommen. Großkonzerne sind häufig unglaublich bürokratisch organisiert. Es kann Monate dauern, bis Sie eine sogenannte Lieferantenummer erteilt bekommen und ins konzerninterne Warenwirtschaftssystem offiziell eingetragen sind. Zuvor ist schon aus rein formalen Gründen eine Belieferung kaum möglich. Großkonzerne zwingen Ihnen auch eine Fülle an Regularien und Lieferbedingungen auf, die Sie anfangs kaum überblicken, geschweige denn einhalten können.

Ich rate Ihnen ganz bewusst Großkonzerne anfangs nicht aktiv anzugehen, schließlich ist es im Normalfall auch wenig sinnvoll auf Bärenjagd zu gehen, bewaffnet lediglich mit einer „Nerf Gun“⁷ oder einer Wasserpistole. Anstatt unnötig Ressourcen zu verschwenden für Vertriebs-Projekte mit fragwürdigem Ausgang, sollten Sie sich besser auf kleinere Firmen konzentrieren, die selbst auch erst wenige Kunden haben. Versuchen Sie durch die Belieferung von kleineren Unternehmen Erfahrung zu sammeln, bevor Sie die großen Deals angehen.

App Stores

Für Startups wird es zunehmend schwieriger die eigene App erfolgreich über die einschlägigen App Stores zu vermarkten. Als Newcomer geht man mit der eigenen App in einem Angebot von mittlerweile jeweils über zwei Million Anwendungen in den diversen App Stores komplett unter. Um im medialen Dauerlärm der zahlreichen Anbieter mit dem eigenen Softwareprodukt herauszustechen, sind ganz neue Anstrengungen nötig.

⁷NERF-Guns verschießen spezielle Munition aus „Non-Expanding Recreational Foam“, übersetzt „formfester Spielzeug-Schaumstoff“.

Wichtigstes Ziel bei der Vermarktung von Apps ist es, unmittelbar nach der Produkteinführung in einem kurzen Zeitraum auf überdurchschnittlich hohe Download-Zahlen zu kommen. Dies ist vergleichbar mit der Situation in der Filmindustrie, in der häufig die veröffentlichten Besucherzahlen des ersten Wochenendes nach der Filmpremiere entscheidend sind. Nur über eine schnelle, erfolgreiche Produkteinführung mit Tausenden von Downloads am Tag ist die notwendige Aufmerksamkeit im Markt garantiert, um eine App längerfristig erfolgreich zu platzieren. Damit das gelingt, flankieren viele Anbieter die Produkteinführung mit immer aufwändigeren Werbekampagnen auf sozialen Netzwerken wie z. B. Facebook. Dadurch steigen aber für die App-Hersteller in Abhängigkeit von der Zielgruppe die Marketingaufwendungen.

Parallel dazu verstärken die Hersteller die Anstrengungen schon mit der ersten Softwareversion ein qualitativ hochwertiges Produkt zu liefern, das den Anforderungen und Ansprüchen der angepeilten Benutzergruppe weitestgehend entspricht. Nichts ist für den Vermarktungserfolg schädlicher, als negative öffentliche Kommentare unzufriedener Nutzer in den ersten Tagen nach Release. Um die Qualität sicherzustellen sollten Sie als Hersteller versuchen, trotz der möglicherweise begrenzten Zeit umfangreiche Betatests mit realen Anwendern durchzuführen und deren Feedback für das Feintuning der Anwendung zu verwenden.

Sollten Sie App Stores als Vertriebskanal für Ihre Software nutzen wollen, dann müssen Sie im Vorfeld die technischen und rechtlichen Bedingungen der App Store-Betreiber unbedingt abklären. Die großen Anbieter passen auch mal kurzfristig die Aufnahmebedingungen für den App Store an. U. U. wird den App-Herstellern vorgeschrieben, mit welchen Tools die Programme entwickelt werden müssen.

Vertriebler

Gute Vertriebler entwickeln sich oftmals zu den wichtigsten Säulen in einem Betrieb. Insbesondere im B2B-Bereich, in dem sich oftmals auf der Verkaufsseite ein 80:20 Modell einstellt, d. h. 80 Prozent der Umsätze werden mit 20 Prozent der Kunden erzielt, tragen einige wenige gute Vertriebler entscheidend zum Erfolg der Unternehmen bei. Vollmer bemerkt hierzu: „Was erfolgreiche Verkäufer immer wieder auf's Neue schaffen: in den verschiedensten Situationen mit den verschiedensten Kunden ein tragfähiges Verhältnis aufbauen, das sich positiv auf den Verkauf auswirkt“ [8]. Hinter dem Auftreten von professionellen Vertrieblern verbirgt sich oftmals eine über Jahre hinweg sorgfältig entworfene Rolle. Wer die Chance hat einen Star der Branche persönlich kennenzulernen, wird manchmal verblüfft sein, wie unterschiedlich diese Person sich im Privatleben präsentiert. Wer die Mechanismen hinter diesen oftmals besonderen Charakteren nicht versteht, wird Schwierigkeiten haben diese Menschen zu führen.

In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse einer groß angelegten Studie aus dem Jahr 2014 recht aufschlussreich. Zwei Wissenschaftler von der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) haben versucht, die spezifischen Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsprofis herauszuarbeiten. Unter dem Titel „Wie ticken Vertriebler?“ hat die Zeitschrift „Harvard Business Manager“ die Ergebnisse in einem lesenswerten Artikel kommentiert [9].

In der Studie wurde klar bestätigt, dass Vertriebler sich in ihrer Persönlichkeitsstruktur von Personen anderer Berufsgruppen mit vergleichbarer Bildung deutlich unterscheiden: „Vertriebler sind wenig gewissenhaft, überdurchschnittlich risikobereit, unterdurchschnittlich teamorientiert [...]“. Dies entspricht auch meiner langjährigen Erfahrung mit Vertretern dieser Berufsgruppe. Die drei hier aufgezählten Merkmale machen es aus Sicht einer Unternehmensführung häufig auch so schwierig Vertriebler zu führen und in die Organisation reibungslos einzubinden. Konflikte zwischen den Vertrieblern und anderen Mitarbeitern im Unternehmen sind daher häufiger an der Tagesordnung. Andererseits sind Vertriebler oft sehr leistungsmotiviert und emotional sehr belastbar, was sie schnell zu einer wichtigen Stütze im Unternehmen machen kann. Die Studie belegt u. a. auch einen umgekehrten Zusammenhang zwischen Teamorientierung und kommerziellem Erfolg, d. h. harmoniebedürftige und „nette“ Vertriebler generieren tatsächlich messbar weniger Umsatz. Zu nette und schwache Vertriebler lassen sich auch daran erkennen, dass sie den Kunden immer wieder neue Produkte anbieten wollen und sich nie mit dem Status-Quo des Produktportfolios abfinden können bzw. wollen. Im Prinzip geht es ihnen oftmals nur darum, Verantwortung für den schlechten Verkaufserfolg auf die Entwicklungsmannschaft abzuschieben.

Für den Laien und Berufsanfänger dürften diese Erkenntnisse zu Vertrieblern verblüffend sein, für berufserfahrene Profis liegt hierin eine formale Bestätigung eines weit verbreiteten Bauchgefühls. Personalverantwortliche sollten sich dieser Besonderheiten im Umgang mit Vertrieblern unbedingt bewusst sein.

Exkurs: Ein perfekter Vertriebsmann, ein klasse Typ

Fast zufällig bin ich zu Beginn meiner unternehmerischen Tätigkeit über einen persönlichen Kontakt auf das Thema „technischer Vertrieb“ gestoßen. Der mittlerweile leider verstorbene Vater eines guten Freundes arbeitete fast sein ganzes Leben sehr erfolgreich als freiberuflicher Handelsvertreter für diverse bekannte Unternehmen der Werkzeugmaschinen-Branche. Es ergab sich, dass er mich zu einem von ihm jährlich organisierten Kundenevent eingeladen hatte. Das bot mir über mehrere Jahre die Möglichkeit, ihn regelmäßig besser kennenzulernen und sein Verhalten im Gespräch mit Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten zu beobachten. Mir wurde damals schnell bewusst, dass ich von ihm viel über das Thema Vertrieb lernen kann. Erfolgreiche Leute sind normalerweise immer bereit ausführlich zu erzählen, wenn sie nach ihrem Erfolg befragt werden. Das habe ich genutzt und wir hatten einige gute Gespräche. Garant für seinen beruflichen Erfolg waren aus meiner Sicht folgende persönliche Eigenschaften:

- Er trug in sich den unbändigen Willen zum Erfolg. Dafür war er bereit, hart und ausdauernd zu arbeiten.
- Er war im Kontakt mit fremden Menschen absolut angstfrei und hatte dadurch die Chance, Situationen, die die meisten Menschen als schwierig und eher unangenehm empfinden würden, proaktiv zu seinen Gunsten zu gestalten. Sehr rational denkende und eher introvertierte Menschen haben ihn dabei manchmal als zu offensiv empfunden.
- Niederlagen steckte er schnell weg und sah diese als Ansporn, noch mehr zu arbeiten und noch besser zu werden.
- Er verfügte über eine sehr gute Menschenkenntnis und konnte sich innerhalb kürzester Zeit auf sehr unterschiedliche Charaktere einstellen. Seine umfassende Lebenserfahrung und seine gute Allgemeinbildung qualifizierten ihn dazu, mit dem Vorstandsvorsitzenden eines Großbetriebs

ähnlich angeregt und locker zu plaudern, wie mit einem Maschinenbediener aus der Spätschicht oder dem Pförtner am Werkstor.

- Er war sehr großzügig, ohne auch nur minimal den Anschein zu erwecken, dass er sich dafür jemals eine Gegenleistung erhoffte. Und genau aus diesem Grund bekam er die Gegenleistung dann eines Tages doch, meistens genau in dem Moment, in dem er diese für seine beruflichen Ziele gewinnbringend verwenden konnte.
- Durch seine Offenheit und Großzügigkeit hatte er sich ein großes persönliches Netzwerk aufgebaut. Innerhalb seines Netzwerks hatte er immer jemanden an der Hand, der ihm mit Rat und Tat zur Seite stehen konnte. Dadurch konnte er jede Art der Informationsbeschaffung und viele Arbeitsprozesse stark abkürzen. Er stand im Gegenzug den Mitgliedern seines Netzwerkes stets sehr hilfreich zur Seite.

Starke Vertriebler können sich zu einer ganz wichtigen Informationsquelle für das Produkt-Management entwickeln. Durch die Vor-Ort-Besuche beim Kunden können die Vertriebler das Umfeld, in dem die Produkte genutzt werden, gut kennenlernen. Auch lassen sich neue Ideen direkt vor Ort beim Nutzer und am Markt vorstellen und validieren, bevor die Entwicklung gestartet wird. Unabhängig davon, wie viele betriebsinterne Meetings Sie ansetzen: Eine Woche raus auf die Straße auf Vertriebstour mit Besuchen bei einem Dutzend Kunden liefert kommunikativen und cleveren Vertrieblern einen gewaltigen Informationsvorsprung gegenüber den Kollegen im Innendienst.

Zu viele Kaufoptionen behindern Verkauf

Zu viele Kaufoptionen sind für die meisten Kunden problematisch. Der Managementprofessor und Autor Oliver Gassmann gibt entsprechend zu bedenken, dass diese „Konsumentenverwirrung durch Komplexität [...] zu Verdruss und Kaufabstinenz“ führt [10]. Die Gehirnforschung hat nachgewiesen, dass die Zufriedenheit mit der eigenen Kaufentscheidung mit zunehmenden Optionen abnimmt. Ich kann das sehr gut nachvollziehen, denn seit Jahren bin ich z. B. beim Kauf eines PKW aus genau diesem Grund genervt. In Anbetracht der langen Liste an Extras und Sonderausstattungen habe ich immer ein ungutes Gefühl, wenn ich final die Unterschrift unter den Kaufvertrag setze. Einerseits möchte ich nicht irgendwelche unnötigen Gimmicks teuer mitbestellen, andererseits will ich aber auch auf gar keinen Fall richtig Nützliches vergessen, auch unter dem Gesichtspunkt des Werterhalts.

Sollten Sie planen Ihre Software in unterschiedlichen Leistungsstufen oder Editionen anzubieten, dann sollten Sie das nochmals kritisch überdenken. Bei zu vielen Kaufoptionen ist der Kunde schnell überfordert. Auch die Beratung des Kunden, welche Edition denn die für ihn passende ist, kostet Sie Geld.

15.2.3 Empfehlungen

Vertrieb ist ein umfangreiches Aufgabengebiet. Welches Vertriebskonzept für Ihr Unternehmen geeignet ist, hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, daher lassen sich keine allgemeingültigen Best Practices aufstellen. Zwei grundlegende Empfehlungen möchte ich dennoch aussprechen.

Vertriebsprofi einstellen

Holen Sie sich zum frühestmöglichen Zeitpunkt Vertriebs-Know-how in Ihr Unternehmen. Es bringt einfach nichts, viele Mannjahre 24/7 an der Entwicklung eines Produktes zu arbeiten und bei Fertigstellung des Prototyps stellt sich heraus, dass Sie Wesentliches vergessen oder übersehen haben, was eine Vermarktung unmöglich macht oder so erschwert, dass Sie die prognostizierten Absatzziele nie erreichen werden.

Als Startup brauchen Sie frühestmöglich einen Sparringspartner, der Ihnen permanent die Fragen stellt: „Wer soll das kaufen?“ und „Wie verkaufen wir das?“ Dazu müssen Sie nicht unbedingt einen Vertriebsprofi ins Gründerteam holen. Ein gangbarer Weg ist es, zu einem frühen Zeitpunkt einen Sales Spezialisten anzustellen, Sie können aber auch tage- oder stundenweise die Dienste eines freiberuflich tätigen Experten einkaufen. Alternativ holen Sie sich zumindest alle paar Wochen einen einschlägigen Berater für einen halben Tag gemeinsame Diskussion ins Büro. Wichtig ist nur: Tun Sie was, ignorieren Sie das Thema Vertrieb nicht! Sollten Sie sich jemanden an Bord holen, dann überprüfen Sie im Vorfeld, ob die betreffende Person auch tatsächlich Ahnung vom Thema Vertrieb hat (s. u.). Fragen Sie sich dazu selbstkritisch, ob Sie das überhaupt beurteilen können. Wenn Sie einen der vielen Kompetenz-Simulanten einstellen, bringt das Ihr Startup nicht weiter.

Praxis: Vertrieb auf die harte Tour

Im Zusammenhang mit dem Thema Vertrieb erinnere ich mich auch heute noch an eine Beratung, die eine überraschende Wendung nahm. Das Startup (B2B) befand sich damals noch in der Vorgründungsphase, die drei Gründer waren allesamt hoch qualifizierte Wissenschaftler, die im weitesten Sinne ein Konzept für einen neuartigen Sensor entwickelt hatten. Das für erste Demonstrationszwecke verfügbare Modell nahm in etwa 1,5 Kubikmeter Volumen ein. Die dahinterstehende Software hatte noch nicht das Prototypen-Stadium erreicht, konnte aber mit etwas Konfigurations-Aufwand Teilfunktionen zumindest für Fachpublikum verständlich demonstrieren. Gearbeitet wurde in einem Laborraum eines renommierten Universitäts-Institutes. Einer der Gründer hatte mein Buch gelesen und daraufhin Kontakt mit mir aufgenommen.

Das Hauptinteresse der Gründer für die Beratung lag in der gemeinsamen Erarbeitung eines Geschäftsmodells. Zu meiner Überraschung wurde mir bereits beim ersten Meeting ein erster Mitarbeiter präsentiert, der über Berufspraxis verfügte und der den Vertrieb zusammen mit noch näher zu definierenden Aufgaben innerhalb der Geschäftsführung übernehmen sollte. So weit, so gut. Die Diskussion des Geschäftsmodells führte zu einem Ansatz, der im Bereich der Investitionsgüter als klassisch zu bezeichnen ist: Erklärungsbedürftiges, tendenziell teures Industrieprodukt, daher Direktvertrieb mit Fokus auf Außendienst.

Bei Besprechung der Umsetzungsdetails des geplanten Outside Sales stellte sich heraus, dass der zukünftige Vertriebsleiter keinen Führerschein besaß. Als überzeugter Bahnfahrer hatte er tatsächlich geplant, zukünftig durch eine Kombination aus ICE, Taxidiensten und Lastenfahrrad in ganz Deutschland auf Reise zum Kunden zu gehen. Mit schwerem technischem Gerät im Gepäck.⁸

⁸Möglicherweise war dieses Vertriebskonzept revolutionär. Wenn demnächst sämtliche PKWs und der innerdeutsche Flugverkehr verboten werden

Flexibel bleiben

Auch Ihr Vertriebskonzept ist ein iterativer Prozess. Es kann durchaus passieren, dass Ihr ursprünglich angedachtes Vermarktungskonzept schlicht und einfach nicht funktioniert. So kommt es in Deutschland recht häufig vor, dass Startups mit einer Idee für Privatkunden beginnen und dann umschwenken auf B2B. Vielleicht fehlt auch Ihrem Geschäftspartner, den das Team anfangs gemeinsam für den Vertrieb auserkoren hat, die erforderliche Frustrationstoleranz, um lang andauernde Verkaufsprozesse ohne Herzinfarkt zu durchstehen. Also gilt es einige Zeit nach Gründung wieder umzudisponieren und den Vertrieb neu zu organisieren.

Bleiben Sie flexibel, um jede Form von Richtungsänderungen vollziehen zu können. Denken Sie an meine Forderungen nach Flexibilität jedes Mal ganz besonders, wenn Sie Verträge mit langer Laufzeit unterzeichnen.

Literatur

1. Young M (2019) Ogilvy über Werbung im digitalen Zeitalter. Franz Vahlen, München, S 37
2. Branson R (2012) Geht nicht gibt's nicht! 3. Aufl. Börsenmedien AG, Kulmbach, S 181
3. Brynjolfsson E, McAfee A (2017) Machine, platform, crowd. Norton, New York, S 162
4. Bitkom (2016) Bitkom start-up report 2016. Bitkom, Berlin, S 17
5. Gallo C (2017) Talk like TED. Redline, München, S 22
6. Simon H (2007) Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Campus, Frankfurt am Main, S 161
7. Senner P-J (2000) 8 Erfolgsdisziplinen für Verkaufsleiter. Max Schimmel, Würzburg, S 60
8. Vollmer L (2016) Zurück an die Arbeit! Linde, Wien, S 143
9. Nachtwei J, Sleutel T (2014) Wie ticken Vertriebler? Harvard Business Manager, Heft September 2014, S 6 ff
10. Gassmann O, Friesike S (2012) 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. Carl Hanser, München, S 103

„Heute ist die zentrale Quelle des Wohlstands Wissen.“

Yuval Noah Harari, Autor „Homo Deus“

Wissen wird in den hoch entwickelten Ländern immer mehr zum zentralen Vermögenswert. Software ist nichts anderes als in Code gegossenes Domänen-Wissen der verantwortlichen Entwickler. Diese für die Wissensgesellschaft so fundamental wichtige Welt der Softwareentwicklung ist vielschichtig und agil. Die immanente Dynamik schafft im gesamten Technologie-Business permanent Raum für neue Produkte, neue Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle.

Eine erfolgsversprechende Innovation fällt aber nicht einfach so vom Himmel. Innovationen sind das Ergebnis von zumeist mühsamen unternehmerischen Entdeckungsprozessen, von einem sich unablässig wiederholendem „try and error“. Als Unternehmer im Technologie-Business stehen Sie dabei meistens im Wettbewerb mit anderen Anbietern, deren hoch qualifizierte Entwickler sich tagtäglich ebenfalls den Kopf zerbrechen über neue Produktfeatures, bessere Performance, eine komfortablere Bedienerführung usw.

Echte Grundlagenforschung ist in den Unternehmen eher die Ausnahme. Brynjolfsson und McAfee zeigen in ihrem Buch „The Second Machine Age“ eindrucksvoll auf, dass digitale Innovation „ganz eindeutig auf Neukombination“ beruht [1]. Es ist in den Entwicklerteams an der Tagesordnung Komponenten und Module von externen Zulieferern geschickt neu zu kombinieren, um damit Neues zu entwickeln. Geschätzte 75 Prozent der Patentanmeldungen basieren lediglich auf einer neuen Kombination bereits bekannten Wissens. Besonders vielversprechend sind immer Innovationen, die auf Marktneuheiten aufbauen, weil hier die Wahrscheinlichkeit höher ist, einen zeitlichen Vorsprung gegenüber anderen Anbietern zu erlangen.

Wenn der von Ihnen in der Entwicklung eingesetzte Compiler z. B. als neues Feature die parallele Abarbeitung von Algorithmen auf einer Graphics Processing Unit (abgekürzt GPU) unterstützt oder wenn das von Ihrer App adressierte Smartphone-Betriebssystem neuerdings eine Nutzer-Authentifizierung via 3-D-Kamera oder Stimmanalyse ermöglicht, dann können Sie Ihr eigenes Produkt, Ihre Dienstleistung oder Ihr Geschäftsmodell durch Nutzung dieser neuen (Basis-) Funktionalitäten möglicherweise gegenüber dem Wettbewerber zumindest temporär abheben.

Um beurteilen zu können, welche Komponenten, Materialien, Technologien und Tools als Ausgangsbasis für Neuentwicklungen dienen könnten, muss der angehende Innovator von diesen Bausteinen Kenntnis haben, muss deren Eigenschaften und Leistungsfähigkeit beurteilen können.

Wie kommen Sie an die für Ihre Softwareentwickler wichtige Information, dass es für die von Ihnen genutzte Entwicklungsumgebung eine neue leistungsfähige Compiler-Version gibt? Was bedeutet in diesem Zusammenhang die Abkürzung „CUDA“? Woher wissen Sie, dass neue Server über das Netzwerk unter Verwendung von „Remote KVM“ noch bedient werden können, auch wenn sich das Betriebssystem aufgehängt hat? Sie wissen das aus dem letzten persönlichen Gespräch mit dem Außendienst-Mitarbeiter Ihres Mainboard-Herstellers, der alle sechs Wochen auf eine Tasse Kaffee bei Ihnen im Büro vorbeikommt? Wenn es so laufen würde, dann wären unsere Straßen an jedem Werktag so verstopft wie freitags um 16:30 Uhr. Die Zeit, in der ein Vertriebsmitarbeiter des Lieferanten regelmäßig vorbeikommt und Sie persönlich informiert, ist in den meisten Branchen vorbei. Um Neuland zu betreten müssen Sie sich das dafür erforderliche Wissen proaktiv durch permanentes Informieren aneignen.

16.1 Lesen

Lesen ist auch heute noch eine hervorragende Methode, um sich zu informieren. Ein gutes Buch kann Sie als Leser temporär in eine andere Welt versetzen und Ihnen damit völlig neue Einblicke und Ideen liefern.

Je mehr Sie lesen, desto besser. Lesen kostet allerdings sehr viel Zeit. Das zur Verfügung stehende Zeitfenster ist bei Selbstständigen im Regelfall begrenzt, schließlich haben Sie innerhalb Ihres Unternehmens als Führungskraft noch ein paar andere Aufgaben zu bewältigen. Sprenger weist zurecht darauf hin, dass dieser „Spagat zwischen Teamführung und Sachkompetenz [...] nicht schmerzfrei zu leisten“ ist [2]. Abseits von Ihrem beruflichen Engagement sollte zusätzlich auch noch etwas Zeit für die Familie bleiben. Daher muss das Thema Lesen professionell organisiert und strukturiert werden. Sie brauchen einen Plan

- was Sie lesen,
- wann Sie lesen,
- wie Sie lesen und
- wie Sie Interessantes im Gelesenen weiterverwenden und sinnvoll archivieren.

Eine gute Ergänzung zur Beschäftigung mit gedrucktem Wissen ist der gelegentliche Besuch von Konferenzen und Tagungen. Mehr dazu weiter unten.

Was lesen?

Als Unternehmer sollten Sie immer den Markt beobachten und überwachen, was Ihre Wettbewerber machen. Zusätzlich sollten Sie versuchen in Ihrer Domäne fachlich up to date zu bleiben und Ihre Kompetenzen bzgl. Management und Führung zu verbessern. Für die Informationsbeschaffung im Selbststudium bieten sich unterschiedliche Quellen an. Diese möchte ich nachfolgend einzeln kurz ansprechen.

Fachzeitschriften

Nutzen Sie für alle Gebiete die Fachkompetenz und den Marktüberblick von Leuten, die sich hauptberuflich mit Informationen und Meinungen beschäftigen. Lesen Sie daher Artikel die Fachjournalisten in Fachzeitschriften schreiben. Es ist zwar richtig, dass man an die reine Ware Information heute schnell und kostenlos über das Internet herankommt. Aber die Ware ist gewöhnlich noch roh und unbearbeitet. Ein kompetenter und kritischer Fachjournalist produziert für Sie als Leser daraus den entscheidenden Mehrwert, indem er die Rohdaten ins Anschauliche und Verständliche konvertiert, wichtige Kontextinformation hinzufügt und das Gesamtgebilde mit einer qualifizierten Meinung bereichert.

Oberste Priorität bei der Auswahl von Fachzeitschriften ist es, einen Überblick über alle IT-Themen zu bekommen und keine wichtige technologische Entwicklung zu verpassen. Sie sollten versuchen mitzubekommen, was in allen wichtigen Bereichen und Plattformen am Markt aktuell läuft: Windows, Mac, Linux, Desktop, Notebook, Smartphone, Server, Spiele-Konsolen, Anwendungen, Kommunikation, Verschlüsselungstechnik usw. Hilfreich sind auch Fachzeitschriften mit dem Fokus auf Verbraucherberatung in Form von Testberichten. Zusätzlich zu den eher allgemeinen Computerthemen sollten Sie sich dann über die Spezialgebiete informieren, in denen Sie mit Ihrem Unternehmen aktiv sind.

Durch die regelmäßige Lektüre von Fachzeitschriften erfahren Sie, welche Konferenzen aktuell angeboten werden. Die Leser der Fachzeitschriften stellen die primäre Zielgruppe der Veranstalter, also wird in den Zeitschriften Werbung geschaltet oder versucht redaktionell auf die Veranstaltung aufmerksam zu machen.

Zusätzlich empfehle ich Ihnen als Unternehmer, dem Thema Wirtschaft Beachtung zu schenken. Wenn Sie auf diesem Gebiet gut informiert sind, wird Ihnen das im Gespräch mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern in vielen Situationen Respekt einbringen. Versuchen Sie sich auf dem Laufenden zu halten in Bezug auf Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, Finanzen, neue Technologien und Außenhandel. Die besten Informationsquellen hierzu sind die großen Wirtschaftsmagazine aus den USA. Es ist äußerst lehrreich, sich darin über Fragen der globalen Wirtschaft zu informieren. In den US-Magazinen lassen sich häufig sehr gut recherchierte und überraschend kritische Informationen über die Hightech-Firmen an der Westküste finden. Zudem teilen die US-Magazine eine positive Grundeinstellung zur Marktwirtschaft, was sich bzgl. der deutschen Presselandschaft seit einigen Jahren leider nicht mehr behaupten lässt.

Ab und zu sollten Sie versuchen, Fachzeitschriften aus Ihren Kundenbranchen zu lesen. Am besten immer kurz bevor Sie auf die Kunden persönlich treffen, sei es, dass Sie einen Termin bei einem Kunden haben oder im Rahmen einer Messepräsenz damit rechnen können, von Ihren Kunden besucht zu werden. Ich hatte in meiner Laufbahn häufig mit Kunden aus der Automobil-Industrie zu tun. Die letzten News über an der Nordschleife gesichtete Erbkönige, neu eingeführte Fahrzeug-Modelle oder Ergebnisse von Fahrzeug-Vergleichstests lassen sich exzellent im Gespräch als Anknüpfungspunkte verwenden. Der Kunde freut sich zu sehen, dass Sie gut informiert sind, sich für sein Metier interessieren und bis zu einem gewissen Grad seine Fachsprache sprechen.

Fachbücher

Seit meinem Einstieg ins Berufsleben habe ich sicher 400 bis ca. 500 Fachbücher gelesen. Eine exakte Zurückberechnung fällt mir schwer, da ich alle paar Jahre im Sinne eines Entrümpelungs-Prozesses eine Europalette mit veralteten Büchern und Fachzeitschriften zum Altpapier-Container bringe. 450 Fachbücher in 28 Jahren bedeuten durchschnittlich fast 16 Bücher pro Jahr, d. h. mindestens ein Fachbuch pro Monat. Diese Zahl erscheint mir recht realistisch. Fachbücher halte ich für die Einarbeitung in neue Software-Technologien für unverzichtbar (s. Abb. 16.1).

Aber auch im Bereich Personalführung und Management lässt sich von denen, die bereits Erfolg haben, unglaublich viel lernen. Es ist oftmals lohnend, über einen längeren Zeitraum intensiv in die Gedankenwelt eines anderen Autors einzutauchen. Obwohl es viele interessante Artikel im Internet kostenlos gibt, bringt ein gut strukturiertes Fachbuch nach wie vor einen hohen Nutzen. Ein Autor hat sich intensiv mit genau einem Thema



Abb. 16.1 Lesen ist auch heute noch eine hervorragende Methode, um sich zu informieren

auseinandergesetzt und die Vielzahl der verfügbaren Informationen für Sie über Monate gesammelt, gefiltert und aufbereitet, um seine persönlichen Erfahrungen ergänzt und mit einer Bewertung versehen.

- **Tipp: Immer Zweitmeinung einholen.** Idealerweise lesen Sie zu strategisch wichtigen Fragestellungen immer mehrere Publikationen, ganz gezielt von unterschiedlichen Verlagen. Dann fällt Ihnen schneller auf, wenn in einer Publikation Unsinn verbreitet wird.

Ich muss zugeben, dass durch die Fülle von Fachzeitschriften, Wirtschaftsmagazinen und Fachbüchern, die ich regelmäßig lese, meine Aufnahmekapazität für Gelesenes erschöpft ist. Autoren und Verlage im Bereich klassische Literatur und Belletristik haben an mir in den vergangenen Jahren kaum etwas verdient. Vermutlich ergeht es Ihnen ähnlich. Zu meiner Entschuldigung möchte ich anführen, dass ich fest plane, dies im Rentenalter nachzuholen.

Wikipedia etc.

Fachbuch-Autoren verbürgen sich für die Inhalte Ihrer Werke, zusätzlich steht hinter jedem Autor, in Abhängigkeit der Qualitätsansprüche des Verlages, auch noch ein kritisches Lektorat. Im Internet ist die Situation anders. Das dort gefundene Wissen ist nicht „gesichert“, schon morgen kann unter ein und derselben URI etwas anderes stehen. Ungesichertes Wissen ist riskant. Als Statiker würde ich keine Autobahnbrücke konstruieren basierend auf Berechnungsformeln, die ich tags zuvor im Internet entdeckt habe. „Selbst die Wikipedia“, für den britisch-amerikanischen Internet-Kritiker und Autor Andrew Keen „das vornehmste und vielversprechendste Netzwerk nutzergenerierter Inhalte“, sei eben „nicht uneingeschränkt vertrauenswürdig“ [3]. Dennoch gibt es genügend Situationen, in denen das z. B. bei Wikipedia gespeicherte Wissen verwendet werden kann, und sei es nur als Ausgangsbasis für eine weitergehende Recherche.

- **Tipp: Neues Wissen automatisiert überwachen mit Alerts.** Mit Hilfe von Google Alerts z. B. (s. Abb. 16.2) lässt sich hervorragend ein automatisiertes Technologie-Monitoring aufsetzen. Registrieren Sie Alerts für die zwei Dutzend Themen, die für Sie und Ihr Unternehmen am relevantesten sind. Alerts eignen sich u. a. auch sehr gut, um Wettbewerber zu beobachten. Überlegen Sie sich gut, welche Neuigkeiten es wert sind sofort benachrichtigt zu werden. Nach meiner Erfahrung reicht für die meisten Themen ein wöchentlicher Turnus. Unnötige Unterbrechungen sind immer zu vermeiden.

Code

Versuchen Sie als Softwareentwickler regelmäßig Code von anderen Programmierern zu studieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie sich Quellcode-Listings in Fachzeitschriften, Fachbüchern oder in Repositorien im Internet anschauen. Code liefert immer nützliche

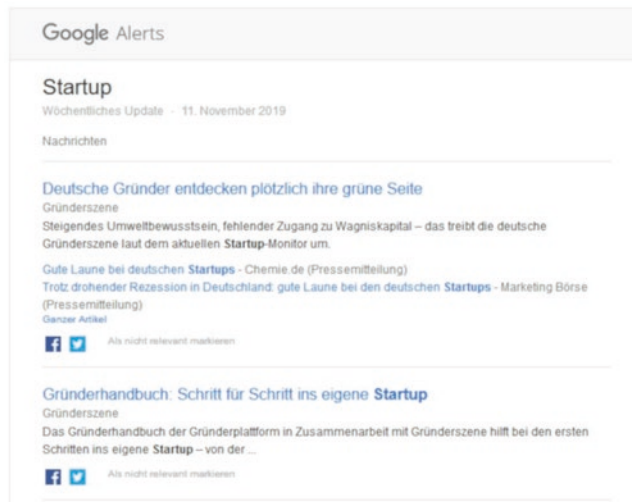


Abb. 16.2 Technologie-Monitoring mit Unterstützung von Alerts. (© Google)

Denkanstöße, sowohl in Bezug auf den eingeschlagenen Lösungsweg als auch den dabei verwendeten Programmier-Stil. Bleiben Sie aber immer kritisch, übernehmen Sie nie ungeprüft Code von anderen Entwicklern in Ihre Projekte. Nach meiner Erfahrung läuft insbesondere der Code aus Fachzeitschriften nur selten fehlerfrei. Der Grund hierfür dürfte in den ambitionierten Deadlines liegen, die die Redaktionen bei aktuellen Themen häufig ansetzen. Den wenigsten (oftmals freien) Autoren bleibt danach ausreichend Zeit für eine angemessene Qualitätssicherung. Es ist aber sicher auch nicht der Anspruch der Fachzeitschriften fertig implementiert und getesteten Quellcode auszuliefern. Wer hierfür „Lieferanten“ sucht, sollte sich besser in der Open Source Community umsehen. Beachten Sie bei Übernahme von Code immer die damit verbundenen Lizenzen und verwenden Sie den Code ausschließlich rechtskonform.

Wann und wo lesen?

Versuchen Sie jeden Tag etwas zu lesen. Lesen Sie unter keinen Umständen während der Arbeit an Ihrem Arbeitsplatz. Ihre Aufgabe ist es das Unternehmen zu managen oder am Rechner zu sitzen, zu entwickeln und neuen Code zu schreiben. Man stelle sich vor, Ihre Mitarbeiter sehen Sie über einen längeren Zeitraum lesend am Schreibtisch sitzen. Das halte ich für ungünstig. Als Inhaber des Unternehmens und Personalverantwortlicher haben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern eine Vorbildfunktion. Genauso, wie Sie aus meiner Sicht von Ihren hoch qualifizierten Mitarbeitern zurecht erwarten dürfen, dass diese in ihrer Freizeit ab und zu eine Fachzeitschrift in die Hand nehmen, so sollten auch Sie das handhaben. Lesen Sie besser außerhalb Ihres Büros.

Am besten lesen Sie Zuhause in Ihrem Arbeitszimmer. Wenn Sie aktuell noch keinen entsprechenden Rückzugsraum für sich haben, wird es höchste Zeit das zu organisieren.

Ein Unternehmer denkt ständig über seine Firma und die aktuellen Projekte nach. Sie sollten daher auch in der Freizeit in Ihren eigenen vier Wänden bei Bedarf die Gelegenheit haben, sich kurzfristig zurückziehen und die eigenen Gedanken ungestört auf Papier bringen zu können.

Weitere geeignete Orte zum Lesen sind im Flugzeug oder am Flughafen. Nutzen Sie die lästigen Wartezeiten am Terminal zum Lesen. Sehr gut lesen lässt es sich normalerweise auch in der Bahn. Reservieren Sie daher einen Sitzplatz in den Ruhezonen. Wer viel mit dem Auto unterwegs ist, sollte mit Hörbüchern experimentieren. Als passionierter Schnelfahrer komme ich persönlich damit überhaupt nicht klar, ich kenne aber einige Unternehmer, die keine Autobahnfahrt ohne Hörbücher antreten.

Wie lesen?

Versuchen Sie möglichst schnell zu lesen und dabei dennoch 90 Prozent der Inhalte fehlerfrei zu erfassen. Wie geht das? Auch hierbei gilt: Übung macht den Meister. Sie müssen dazu vollständig eintauchen und sich sehr stark konzentrieren. Am besten an einem ruhigen, möglichst abgeschirmten Platz. Keine Ablenkung und kein Lärm dürfen Ihre Konzentration beim Lesen stören. Schnelllese-Techniken lassen sich übrigens auch in Kursen lernen.

Trainieren Sie Mut zur Lücke: Sie müssen einen Artikel kurz anlesen und dann sofort entscheiden, ob er für Sie relevant ist oder nicht. Falls der Artikel nicht relevant ist, sollten Sie sofort weiterblättern. Sollten Sie aktuell in Spanien geschäftlich nicht aktiv sein und für die nächsten 24 Monate nicht planen dort Ihr Produkt zu verkaufen, dann brauchen Sie in einem Wirtschaftsmagazin auch keinen Artikel über die wirtschaftliche Situation in Spanien zu lesen. Wenn Sie aber nach Polen bereits Geschäftsbeziehungen pflegen oder planen in Kürze dort zu investieren, dann kann es kein Nachteil sein sich zu informieren, welche Art Unternehmenssteuerreform die aktuelle polnische Regierung gerade auf der Agenda hat. Ihre Geschäftspartner werden Ihr Interesse für die Landespolitik respektvoll anerkennen.

Versuchen Sie bereits beim Durcharbeiten den gelesenen Text für ein späteres Review vorzubereiten, indem Sie den Text über farbliche Markierungen (s. Abb. 16.3) strukturieren und hervorheben. Ich verwende dazu drei Textmarker mit unterschiedlichen Farben:

- Wichtige Handlungs-Empfehlungen des Autors: grün
- Warnungen seitens des Autors, was man nicht tun sollte bzw. was schiefgelaufen ist: rot
- Sonstige wichtige Informationen, die es evtl. wert sind, archiviert zu werden: gelb

Ungefähr 80 Prozent meiner Markierungen sind gelb, maximal 15 Prozent grün und der Rest rot.

Zum Ende einer Arbeitswoche gehe ich dann alle von mir gelesenen Zeitschriften und Fachbücher erneut durch und werte die von mir beim ersten Durchgang bereits markierten



Abb. 16.3 Bewährte Lerntechnik: Gelesenen Text bewerten und entsprechend farblich markieren für spätere Durchsicht

Passagen aus. Ich übernehme das manuell Hervorgehobene ggfs. in To-do-Listen oder sonstige Planungs-Dokumente. Längere Textpassagen oder ganze Artikel, die ich interessant finde, kopiere ich in Farbe aus dem Heft und archiviere die Seiten geordnet in Hängeregistern. Anschließend wandern Zeitschriften und Fachbücher aus meinem Sichtfeld und gehen in ein gut sortiertes Archiv. Publikationen ohne jeglichen Informationsgehalt werden sofort entsorgt.

Das Gelesene weiterverwenden und sinnvoll archivieren

Benötige ich zu einem späteren Zeitpunkt den Zugriff auf die gesammelten Informationen zu einem Themenkomplex, so reicht der Zugriff auf die entsprechende Hängemappe und ich kann innerhalb kürzester Zeit meinen Datenbestand auf dem Schreibtisch ausbreiten. Bis heute ist es mir nicht gelungen, diese einfache, aber pragmatische Methode der Archivierung von Informationen über ein elektronisches Dokumenten-Management, d. h. über eine Kombination aus Einscannen und/oder Archivieren der zum Download verfügbaren Information, zu beschleunigen. Mehrere Quadratmeter Schreibtisch bieten mehr Fläche, als zwei 27-Zoll Monitore nebeneinander und sind zusätzlich von mehreren Personen gleichzeitig bequem einsehbar. Durch das farbliche Hervorheben wesentlicher Informationen in Fachzeitschriften und Fachbüchern kann ich noch Jahre später wieder zügig in ein Thema einsteigen. Das Bearbeiten mit Textmarkern stellt eine wichtige Filterung und Bewertung der gedruckten Information dar.

Was auch immer Sie sich als Strategie für das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen überlegen: Entscheidend dabei ist „ease of use“.

16.2 Konferenzen und Tagungen

Die gelegentliche Teilnahme an Konferenzen und Tagungen fällt in die Rubrik „lebenslanges Lernen“ und stellt im Rahmen des Wissenserwerbs eine wichtige Ergänzung zum Punkt „Lesen“ dar. Auf den einschlägigen Konferenzen kann man sich wertvolle Impulse holen und sich über neue Technologien und Markttrends frühzeitig informieren. Die meisten Konferenzen bieten parallel laufende „Tracks“ mit unterschiedlicher thematischer Ausrichtung an. Der Teilnehmer sucht sich die interessantesten Vorträge heraus und wechselt dann in den Pausen entsprechend die Räume.

Neben der Fortbildung dient der Besuch einer Konferenz auch immer zur eigenen Positionsbestimmung. Die meisten Konferenzen setzen einen Fokus auf die aktuellen Themen im Markt. Daraus ergibt sich dann ganz automatisch, in welchen Bereichen man selbst noch Wissenslücken und Qualifizierungsbedarf hat. Nachholbedarf zum einen als Programmierer, als auch in Bezug auf das gesamte Unternehmen. Durch regelmäßige Konferenzbesuche können Sie sicher vermeiden wichtige Trends in der Branche zu verschlafen.

In den Kaffeepausen bietet sich die Möglichkeit die anderen Konferenz-Teilnehmer kennenzulernen und ein bisschen auszufragen, an was in ihren Unternehmen und den Entwicklerteams gearbeitet wird, welche Technologie bei ihnen gut funktioniert und woran manche Kollegen aktuell verzweifeln. Wenn man freundlich und höflich fragt, sind die meisten Teilnehmer recht auskunftsfreudig.

In einer 45 oder 60 Minuten dauernden Session kann nur relativ oberflächliches Wissen vermittelt werden. „Rechenintensive Tasks in die Cloud verschieben“ kann Ihnen in knapp einer Stunde auch keine fertige Lösung für Ihre aktuelle Anwendung skizzieren. Dennoch bekommen Sie für sich Impulse für einen möglichen Lösungsweg und für Themen, bei denen es sich lohnt, vertieft einzusteigen. Gewinnbringend ist immer, dass die Referenten sich mit gewissen (Fach-) Themen bereits ausgiebig herumgeärgert haben und daher Ihnen durch die Weitergabe ihrer Erfahrungen viel Zeit sparen können. Oft sind es die flapsig ausgesprochenen Nebensätze, die sich auf keiner der (öffentlichen) Folien finden lassen, die aber eine für Sie möglicherweise wertvolle Information beinhalten. „Vergessen Sie Compiler/SDK/Library/Assembly-Version 1.2.3.0815! Die Doku ist miserabel und die asynchronen Aufrufe laufen noch überhaupt nicht stabil!“ Diese Aussage erspart Ihnen Tausende von Euro Entwicklungskosten, indem Sie einfach noch acht Wochen bis zur Veröffentlichung der dann hoffentlich korrigierten Version 1.2.3.0816 warten.

Insgesamt ist das Niveau der angebotenen Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum hoch. Die Teilnehmer sind anspruchsvoll und sowohl die Reisekosten- als auch die Fortbildungs-Budgets stehen seit der Finanzkrise 2008/2009 in vielen Unternehmen unter kritischer Beobachtung. Die Konferenz-Veranstalter stehen also in einem harten Wettbewerb und müssen gute Referenten und gute Inhalte bieten, sonst bleiben die Sitzreihen im nächsten Jahr leer.

Ich kann mich rückblickend an keine einzige Veranstaltung erinnern, die für mich gar keinen Nutzen hatte. Zusätzlich zur obligatorischen Kaffeetasche des Hauptsponsors habe ich immer neue Erkenntnisse mit nach Hause gebracht. Der Austausch mit den anderen Konferenz-Teilnehmern ist sehr anregend und man bekommt abseits vom Büro-/Entwickler-Alltag neue kreative Ideen. Ich bedauere im Rückblick, oft zu wenig Zeit für Konferenzen und Fachtagungen gehabt zu haben bzw. mir zu wenig Zeit für solche Fortbildungsmaßnahmen bewusst genommen zu haben.

Wenn Sie es einrichten können, dann planen Sie den Besuch von ein bis zwei Entwickler-Konferenzen oder vergleichbaren Fortbildungsveranstaltungen im Jahr fest ein. Insbesondere im IT-Bereich ist es durchaus interessant, sich solche Themen vor Ort live auf einer Konferenzveranstaltung in den USA anzuhören. Der Aufwand für die Anreise ist natürlich beträchtlich, vor allem bei Veranstaltungen an der Westküste. Aufgrund des unausweichlichen Jetlags fällt es anfangs schwer, sich in den Sessions zu konzentrieren. Aber andererseits liefern Konferenzen in den USA viele spannende Themen zu einem früheren Zeitpunkt als das entsprechende Informationsangebot hier in Europa. Wenn Unternehmen wie Apple, Facebook, Google, Intel oder Microsoft etwas wirklich Neues zu berichten haben, dann tun diese das meistens nicht in Deutschland, Österreich oder der Schweiz.

Auf Veranstaltungen weit abseits der Heimat lassen sich interessante Gleichgesinnte aus dem eigenen Herkunftsland kennenlernen. Leute, die über den Tellerrand schauen und gleichfalls dafür bereit sind, die Strapazen einer langen Anreise auf sich zu nehmen.

Vorsicht Workshop

Ich bin kein Fan von Workshop-Formaten. Nach meiner Erfahrung sind die Erkenntnisse aus den meisten Workshops im operativen Geschäft häufig nicht anwendbar. Allzu oft driften diese Veranstaltungen in Richtung Kindergarten ab, mit Stuhlkreisen, Kärtchen-Spielen etc. Derartige Laber-Runden betrachte ich als unproduktiv, das Gegenteil von „lean“. Ich werde bei Kärtchen-Spielen o. ä. immer ganz besonders skeptisch. Meist dient das den Verantwortlichen dazu Zeit zu gewinnen und die Teilnehmer irgendwie abzulenken, damit keiner merkt, wie wenig Ahnung die Referenten vom Thema haben. Ich bin auch nicht bereit, für eine eintägige Fortbildungsveranstaltung einen hohen drei- oder sogar vierstelligen Betrag zu bezahlen und mir dann diverse Problemlösungen mit anderen Teilnehmern, d. h. mit mir wildfremden Menschen selbst zu erarbeiten. Hier stimmt für mich der Return on Investment nicht. Derartige „Formate“ gehen mir immer zu langsam voran und außerdem habe ich keine Lust, mich mit den leider überall anzutreffenden Selbstdarstellern in Rahmen von „Gruppenarbeit“ auseinanderzusetzen. Ich möchte für eine mehr oder weniger akute Fragestellung die Problemlösungen verbunden mit einer exzellenten Begründung so komprimiert wie möglich von möglichst kompetenten Referenten präsentiert bekommen. Lieber an einem Tag vier professionelle Problemlösungen frontal präsentiert, als ein Ergebnis amateurhaft gemeinsam im Publikum erarbeitet. Überlegen Sie es sich gut, ob eine Workshop-Teilnahme für Sie Sinn macht.

Präsentieren lernen

Konferenzen sind auch immer eine Lehrstunde in Bezug auf das Präsentieren vor Publikum. Als Unternehmer sollten Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen vor Menschen präsentieren können. Das ist keine einfache Aufgabe. In den USA gab es eine breit angelegte Umfrage unter Angestellten, was im Jahresverlauf als der unangenehmste Moment gesehen wird. Das „Ausfüllen der Steuererklärung“ und das „freie Reden vor Kollegen“ lagen dicht zusammen auf den Spitzenpositionen. Noch im Studium hat auch mir ein Vortragstermin im Kreis der Kommilitonen und Dozenten vor Aufregung gelegentlich schlaflose Nächte bereitet. Aber Präsentieren lässt sich erlernen. Wenn Sie Fachkonferenzen besuchen, dann haben Sie die gute Gelegenheit pro Tag von einem halben Dutzend Rednern mit ähnlichem beruflichem Hintergrund zu lernen, wie man einen Vortrag hält. Das Zuhören ersetzt natürlich nicht die Erfahrung vor Publikum zu stehen und selbst zu reden. Als Zuhörer lässt sich aufmerksam beobachtend dennoch viel Nützliches für sich herausziehen.

Konferenz-Teilnahme als Incentive für Mitarbeiter

Eine Konferenz besuchen zu dürfen ist für einen engagierten und interessierten Mitarbeiter auch immer eine schöne Gratifikation. Überlegen Sie sich, ob Sie nicht gelegentlich einen oder sogar mehrere verdiente Mitarbeiter zu einer Veranstaltung mitnehmen. Sie können sich auf die unterschiedlichen Tracks verteilen und bringen so noch mehr neues Wissen gemeinsam mit zurück ins Unternehmen. Der Mitarbeiter wird es (hoffentlich) zu würdigen wissen, dass das Unternehmen bereit ist, in ihn zusätzlich zu investieren. Schließlich summieren sich Konferenzgebühr, Fahrtkosten und Hotelübernachtung zusammen mit den Kosten für den Entfall der Arbeitsleistung schnell zu einem beträchtlichen Gesamtbetrag.

Für Sie als Führungskraft hat die Begleitung durch Mitarbeiter allerdings den Nachteil, dass Sie doch nicht ganz aus Ihrem Büroalltag herauskommen und abschalten können, da Sie auch während der Konferenz Ihrer Verantwortung als Vorgesetzter gerecht werden müssen.

Praxis: Regeln für Konferenzteilnahmen der Mitarbeiter

Ein mittelständischer Beratungskunde hat eine detaillierte Richtlinie (Policy) aufgesetzt, um innerhalb des Entwicklerteams Konferenzteilnahmen und die damit verbundenen Modalitäten für alle Beteiligten transparent zu regeln.

Berufsanfänger sind von Konferenzteilnahmen ausgeschlossen, da sich in der Vergangenheit mehrmals gezeigt hatte, dass unerfahrene Entwickler mit dem Informationsangebot auf den einschlägigen Konferenzen überfordert sind. Für die berufserfahrenen Mitarbeiter wurde die Genehmigung zu einer Konferenzteilnahme an gewisse Leistungsnachweise gekoppelt, um den Incentive-Charakter sicherzustellen. Des Weiteren wird von den Mitarbeitern bei ggfs. mehrtägiger Abwesenheit erwartet, sich an den beträchtlichen Gesamtaufwendungen auf Seiten des Unternehmens durch Anrechnung von Zeitguthaben zumindest zu einem gewissen Teil zu beteiligen.

Literatur

1. Brynjolfsson E, McAfee A (2014) The second machine age. Börsenmedien, Kulmbach, S 100 ff
2. Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt am Main, S 45
3. Keen A (2015) Das digitale Debakel. DVA, München, S 185

„Ich mag keinem Club angehören, der mich als Mitglied aufnimmt.“

*Groucho Marx, US-amerikanischer Komiker und Schauspieler
(1890–1977)*

In den ersten Monaten nach Gründung Ihres Unternehmens haben Sie Wichtigeres zu tun, als sich mit einer Mitgliedschaft in einem Verband zu beschäftigen. Unser fürsorgender Sozialstaat kommt Ihnen bei diesem Thema daher entgegen und macht Ihr Unternehmen ganz automatisch ohne jegliches Zutun zum Mitglied der regionalen Industrie- und Handelskammer. Freundlich formuliert kann man sagen Sie gehören der IHK per Gesetz an, trefflicher ist es von einer Zwangs- oder Pflichtmitgliedschaft zu sprechen. Sinn und Nutzen der IHKs sind seit Jahren zunehmend umstritten und die hohen Pensionsrückstellungen in den Bilanzen vieler Kammern wirken zusätzlich nicht sonderlich vertrauenserrückend. Als IT-Hightech-Unternehmen mit primär akademisch ausgebildeten Angestellten werden Sie mit den Dienstleistungen der IHKs nur selten etwas anfangen können und daher mit Ihrer zuständigen Kammer über Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte kaum in Kontakt kommen.

Leider verhält es sich mit den Industrie- und Handelskammern wie mit ARD und ZDF: Auch wer die Sender nicht einschaltet, muss die Rundfunkgebühr entrichten. Einmal im Jahr bekommen Sie von Ihrer lokalen Kammer eine von Ihrem Gewerbeertrag abhängige Beitragsrechnung, die Sie innerhalb von 30 Tagen begleichen müssen. So lange Sie mit Ihrem Unternehmen noch keinen Ertrag erwirtschaften, müssen Sie einen sogenannten Grundbeitrag entrichten. Die Höhe der Beiträge ist von Kammer zu Kammer verschieden,

daher kann ich Ihnen hier keine konkreten Daten liefern. Bei einigen Kammern genießen Existenzgründer in den ersten zwei Jahren nach Gründung eine Beitragsbefreiung, dies ist aber u. a. auch von der Gesellschaftsform abhängig.

Exkurs: Wahlen zur IHK-Vollversammlung

Alle paar Jahre bekommen Sie als Unternehmer von Ihrer lokalen IHK einen dicken Umschlag zugeschickt, der wenig übersichtliche Wahlunterlagen zur Wahl einer sogenannten Vollversammlung enthält, die von den Kammerv Vertretern auch großspurig „Parlament der Wirtschaft“ genannt wird. Die IHK-Wahlen ähneln ein wenig der Wahl zum Europa-Parlament: Es sind Wahlen, für die sich kaum jemand interessiert. Entsprechend peinlich scheint daher auch den Protagonisten die Wahlwerbung im Vorfeld der Abstimmung zu sein. Die übliche, lächerlich niedrige Wahlbeteiligung lässt sich mittlerweile auf den Webseiten der IHKs nachlesen. Diese lag bei den letzten Wahlen z. B. in Berlin (2017) bei 8,9 Prozent, in Frankfurt am Main (2019) bei 7,8 Prozent, in München (2016) bei 5,9 Prozent und in Stuttgart (2016) immerhin bei stolzen 10,94 Prozent. Hieraus eine demokratische Legitimation als Interessensvertreter der gesamten Wirtschaft abzuleiten ist sicherlich gewagt.

Um die Wahlergebnisse wird seitens der Verantwortlichen nach wie vor eine gewisse Heimlichkeit betriebe: So lassen sich nur ganz vereinzelt Angaben zur Anzahl der abgegebenen ungültigen Stimmen finden. Von vielen Unternehmer-Kollegen weiß ich, dass sie ihren Protest gegen die anachronistische Zwangsmitgliedschaft regelmäßig durch Abgabe ungültiger Wahlunterlagen ausdrücken. Die tatsächliche Wahlbeteiligung dürfte daher noch deutlich niedriger liegen als offiziell angegeben.

Im Zuge der Globalisierung hat der Legitimierungsdruck auf die IHKs in den vergangenen zwei Jahrzehnten kontinuierlich zugenommen. Wenn sich der aktuelle Sozialismus-Trend in Deutschland mangels Erfolg eines Tages doch wieder umkehren sollte und die Gesellschaft gezwungen wird, sich stärker dem internationalen Wettbewerb zu stellen, dann werden die IHKs sicher zu den ersten Institutionen gehören, die im Zuge einer dringend erforderlichen Kostensenkung wegoptimiert werden. Die durch die IHKs generierten Pensionsverpflichtungen werden Wirtschaft und Industrie allerdings auch danach noch Jahrzehnte belasten. Interessanterweise ist eine IHK-Mitgliedschaft in der Schweiz freiwillig. Mir wäre nicht bekannt, dass den Schweizer Unternehmen aufgrund der Freiwilligkeit international Wettbewerbsnachteile entstehen. Meine Kunden in der Schweiz amüsieren sich immer, wenn ich vom deutschen Kammer-Zwang berichte.

Legen wir das Thema IHK beiseite und beschäftigen wir uns im Rest dieses Kapitels mit Verbänden, in die Sie mit Ihrem Unternehmen freiwillig und selbstbestimmt eintreten können. Ich möchte Ihnen daher nachfolgend über meine unterschiedlichen Erfahrungen mit Verbandsmitgliedschaften berichten.

► Ein **Verband** ist ein Zusammenschluss von Unternehmen mit dem Ziel der gemeinsamen Interessenvertretung. Die Begriffe Verband und Verein können in vielerlei Hinsicht synonym verwendet werden, dennoch sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich in Vereinen „natürliche“ Personen zusammenschließen (d. h. Menschen), in Verbänden hingegen in der Regel „juristische“ Personen, d. h. Körperschaften und Gesellschaften. In Verwendung ist auch der Begriff Vereinigung, der häufig ein Mittelding zwischen Verband und Verein bezeichnet. Sowohl Verbände als auch Vereine können über professionelle Organisationsstrukturen verfügen und Mitarbeiter beschäftigen.

Als Unternehmen bzw. Unternehmer können Sie sich einer Vielzahl von Verbänden und Vereinigungen anschließen, die jeweils einen unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkt haben und unterschiedliche Ziele verfolgen.

Es gibt die durch die Tarifverhandlungen bekannten Arbeitgeberverbände, es gibt Verbände und Arbeitsgemeinschaften für Selbstständige und Freiberufler und es gibt eine Vielzahl von sogenannten Wirtschafts- und Branchenverbänden. Bei letztgenannten bildet häufig die fachliche Ausrichtung auf einen Industriezweig oder ein Gewerbe den gemeinsamen Nenner der Mitglieder. Daneben gibt es auch noch reine Nutzer- bzw. Anwendergruppen, in denen sich Kunden eines (Software-) Herstellers zusammenschließen, um die gemeinsamen Interessen gegenüber dem Hersteller zu koordinieren und zu kanalisieren.

Verbände unterscheiden sich zusätzlich über den geografischen Radius ihrer Aktivitäten. In einer exportorientierten Branche wird der Verband versuchen, die Interessen der Mitglieder auf internationaler Ebene zu vertreten, es gibt jedoch auch zahlreiche Verbände, die einen lokalen Fokus aufweisen.

Es ist schwer zu sagen, in welchem Verband Sie mit Ihrem Unternehmen am besten aufgehoben sind. Das hängt sowohl von Ihrem Geschäftszweck als auch von Ihren Zielmärkten ab. Für eine erste Orientierung ist es sicher sinnvoll zu prüfen, in welchen Verbänden Ihre direkten Wettbewerber Mitglied sind. An diese Informationen kommen Sie im Normalfall recht einfach, weil viele Unternehmen auf ihre Verbandsmitgliedschaften werbewirksam auf den Websites verweisen. Längerfristig können für Ihr Unternehmen u. U. sogar Mitgliedschaften in mehreren Verbänden sinnvoll sein. Ich möchte an dieser Stelle aber auch erwähnen, dass sich viele Unternehmen bzw. Unternehmer-Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Gründen jeglicher Verbandsmitgliedschaft und -mitarbeit konsequent verweigern und dennoch mit ihren Firmen äußerst erfolgreich die unterschiedlichsten Märkte bedienen.

In meinen weiteren Ausführungen konzentriere ich mich auf Wirtschafts- und Branchenverbände.

17.1 Argumente für Mitgliedschaften

Warum sollten Sie als technologieorientiertes Startup Mitglied in einem Verband sein? Eine Verbandsmitgliedschaft hat normalerweise drei wesentliche Aspekte:

- Sie unterstützen durch Ihre Mitgliedschaft die politische Lobbyarbeit,
- Sie können eine Vielzahl vom Verband angebotener Dienstleistungen nutzen und
- Sie treffen im Rahmen der vom Verband organisierten Mitglieder-Events auf Kollegen aus Ihrer Branche.

In international ausgerichteten Branchenverbänden ergibt sich zusätzlich oftmals die Möglichkeit, an der Definition von Industrie-Standards aktiv mitzuarbeiten.

Diese vier Punkte möchte ich nachfolgend einzeln kommentieren.

Politische Lobbyarbeit

Verbände versuchen im Sinne der Mitglieder bzw. Mitgliedsunternehmen Einfluss zu nehmen auf die politische Willensbildung in der Gesellschaft. Durch Ihre Mitgliedschaft und Ihre Beiträge unterstützen Sie den Verband bei dieser wichtigen Arbeit, die oftmals eher still im Verborgenen läuft. Die großen Wirtschafts- und Industrieverbände sitzen mit Repräsentanten in Berlin und Brüssel und betreiben dort im direkten Kontakt mit den gewählten Volksvertretern und Ministeriumsmitarbeitern Lobbyarbeit. BITCOM, VDA, VDMA, VDW, ZVEI & Co verfügen über einen gewissen Einfluss und versuchen bei jeder Gelegenheit die Interessen der Mitgliedsunternehmen gegenüber politischen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Die Verbände übernehmen damit eigentlich eine wichtige Aufgabe für den Erhalt eines marktwirtschaftlichen Umfelds, in dem Sie als Unternehmer erfolgreich tätig sein können. Leider waren diese Bemühungen um marktwirtschaftliche Prinzipien in den letzten Jahren eher selten von Erfolg gekrönt, denn in Europa dominiert die Bürokratie und Deutschland hat sich weitgehend auf den Sozialstaat reduziert.

Verbands-Dienstleistungen

Die meisten Verbände bieten Ihnen ein umfangreiches Spektrum an Beratungsdienstleistungen und organisieren sehr spezifische Informations- und Fortbildungsveranstaltungen. Da die Inhalte dieser Veranstaltungen überwiegend auch von den Mitgliedern definiert werden, kommen die Themen quasi aus der Mitte der Mitgliedschaft heraus. Dies garantiert Praxisbezug und Aktualität.

Die meisten Verbände erheben innerhalb der Branche sehr detaillierte Marktdaten und stellen diese Informationen den Mitgliedsunternehmen zusammen mit daraus abgeleiteten Marktstatistiken bereit. Marktdaten können eine wertvolle Entscheidungsgrundlage für Ihre Unternehmensstrategie darstellen. Wenn Sie wissen, wie sich Ihre Branche wirtschaftlich entwickelt, dann können Sie auch die Kennzahlen in Ihrem eigenen Unternehmen besser einschätzen. So mancher Frust über einen unerwarteten Umsatzrückgang vermindert sich, wenn Sie anhand der vom Verband bereitgestellten Statistikdaten erkennen, dass Sie sich absolut im Branchentrend bewegen.

International ausgerichtete Verbände organisieren zur Unterstützung ihrer exportorientierten Mitgliedsunternehmen Gemeinschaftsstände auf Auslandsmessen. Die Teilnahme an solch einem Gemeinschaftsstand bietet einem kleinen Unternehmen eine gute Gelegenheit, bei überschaubaren Kosten und mit reduziertem organisatorischem Aufwand erste Gehversuche in einem Auslandsmarkt fernab der Heimat zu unternehmen.

Mitglieder-Events

Der Verband sucht im Rahmen von Mitgliederversammlungen den Austausch mit den Repräsentanten der Mitgliedsunternehmen und bietet ihnen dabei die Möglichkeit, gegenüber den Mitarbeitern der Verbandsorganisation in der Diskussion gemeinsam mit den Branchenkollegen ihre Anliegen zu kommunizieren.

Diese Mitgliederversammlungen sind zusätzlich eine erstklassige Gelegenheit, sich mit Gleichgesinnten der Branche auf Ebene Inhaber und Führungskräfte auszutauschen. Die

Teilnahme an Veranstaltungen des Verbandes und das Zusammentreffen mit Branchenkollegen ist eine sehr lehrreiche Positionsbestimmung sowohl für einen persönlich als auch für das eigene Unternehmen. Ich halte das für einen ganz wesentlichen Aspekt einer Verbandsmitgliedschaft. Die Positionsbestimmung für das Unternehmen sehe ich dabei sowohl wirtschaftlich/kommerziell als auch technologisch. Sie bekommen beim Verband einfach mit, was andere machen.

Wenn Ihr Verband im Rahmen der üblichen Informationsveranstaltungen z. B. einen Workshop zum Thema „Content Management mit TYPO42 auf Quantencomputer“ anbietet und weder „TYPO42“ noch das Thema „Quantencomputer“ sagt Ihnen etwas, dann wissen Sie sofort, dass Sie gegenüber der Mehrzahl Ihrer im Verband ebenfalls engagierten Wettbewerber offensichtlich gewisse Know-how-Defizite haben.

Die Veranstaltungen beim Verband haben oftmals Networking-Charakter und bieten eine gute Plattform zur Geschäftsanbahnung. Durch Ihre persönliche Präsenz sorgen Sie dafür von potenziellen Multiplikatoren wahrgenommen zu werden. Nicht jedes Mitgliedsunternehmen steht mit Ihnen im direkten Wettbewerb, daher ergeben sich im Gespräch zuweilen interessante Anknüpfungspunkte. Wenn Sie sich als Zulieferer oder Dienstleister verstehen, dann können Sie beim Verband auch durchaus auf einen potenziellen Kunden treffen. Selbst der Kontakt zum direkten Wettbewerber kann fördernd sein. Erstens nützt es dem fairen Wettbewerb, wenn die Unternehmensinhaber sich persönlich kennen und (meistens auch) respektieren lernen, zweitens können aus vermeintlichen Wettbewerbern auf besonderen Kundenwunsch hin schnell Kooperationspartner oder zumindest temporäre Arbeitsgemeinschaften werden.

- **Tipp: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.** Verhalten Sie sich zu Beginn Ihrer Mitgliedschaft im Kreise Ihrer Unternehmer-Kollegen immer sehr zurückhaltend und wägen Sie sorgfältig ab, was Sie über sich und Ihr Unternehmen öffentlich kommunizieren. Ihre etablierten Wettbewerber werden neugierig versuchen Sie als Newcomer auszufragen. Lassen Sie sich von oberflächlichen Freundlichkeiten nicht einlullen. Am Ende des Tages denken auch viele Selbstständige primär an das eigene Unternehmen und ihre damit verbundene persönliche Perspektive. Die Gruppe der Selbstständigen unterscheidet sich im Punkt Eigennutz nicht allzu sehr vom Durchschnitt der Arbeitnehmer, die stark auf den eigenen Vorteil bedacht sind.

Eher problematisch ist das Networking im Verband für Menschen, die schnell neidisch sind auf andere. Als „Anfänger“ bzw. Neumitglied werden Sie beim Verband zwangsläufig mit Leuten konfrontiert, die mehr Ahnung haben, mehr Mitarbeiter beschäftigen und auch deutlich mehr Geld verdienen als Sie in den Anfangsjahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Wenn Sie damit persönlich ein Problem haben, sollten Sie um Verbände besser einen großen Bogen machen. Damit verpassen Sie dann aber die große Chance von anderen zu lernen, die den Weg schon vor Ihnen gegangen sind.

Mitarbeit in Standardisierungs-Gremien

Einige Verbände organisieren und begleiten die Bemühungen der Unternehmen in einer Branche technische Standards zu etablieren. Sollten Industrie-Standards für die Zukunft Ihres Unternehmens ein förderliches Thema sein, dann ist der sich damit befassende Verband die Plattform für Sie, Ihre spezifischen Anforderungen und Wünsche entsprechend einzubringen. In vielen technologieorientierten Branchen haben technische Standards eine große Bedeutung für die Entwicklung der Märkte und der darin agierenden Marktteilnehmer. In der „Wirtschaftswoche“ wurde Anfang 2017 eine Managerin des chinesischen Handelskonzerns Alibaba diesbezüglich mit folgender bemerkenswerter Aussage zitiert:

„Drittklassige Unternehmen konzentrieren sich auf Produkte, zweitklassige auf Technologien und die erstklassigen, die kümmern sich um Standards“ [1].

Bevor Sie sich engagieren sollten Sie allerdings kritisch prüfen, ob der angestrebte Standard eine realistische Chance hat, international für Ihre Branche relevant zu werden. Dazu gehört immer auch ein Blick auf die Liste der in den entsprechenden Gremien aktiv beitragenden Mitgliedsunternehmen. Zwanzig engagierte europäische Mittelständler werden auch bei größter intellektueller Anstrengung kaum eine Chance haben, einen Standard gegen die Interessen der großen US-amerikanischen und chinesischen IT-Konzerne durchzusetzen. Nationale Alleingänge haben eben nicht nur in der Politik selten Erfolgsaussichten.

Unterschätzen Sie aber bitte nicht den zeitlichen Aufwand für eine konstruktive Mitarbeit in (internationalen) Standardisierungs-Gremien. Auch sollten Sie über ein ausreichend bemessenes Reise-Budget verfügen. Den meisten Startup-Gründern fehlen für derartige Aktivitäten die Zeit und das Geld.

17.2 Argumente gegen Verbandsaktivitäten

Mitgliedschaften in Verbänden können sich leider auch als reine Zeitverschwendung entpuppen, die Sie von Ihrem Kerngeschäft nur unnötig ablenken. Geschätzte 75 Prozent aller Vereine, Vereinigungen und Verbände in Deutschland werden aus rein egoistischen Motiven der Gründungs-Mitglieder gegründet, auch wenn die meisten Vereins- und Verbandsvorstände immer das Schild vom ehrenamtlichen Engagement für die Allgemeinheit vor sich hertragen. Jeder Verein/Verband bietet eine Fülle an Ämtern und Pöstchen, die den Amtsträgern Status und Anerkennung verleihen. Insbesondere auch die überall anzutreffenden Selbstdarsteller sehen für sich in den diversen Gremien eines Verbandes eine lohnende Bühne. Ob bei der eigentlichen Verbandsarbeit dann überhaupt etwas Produktives im Sinne der Mitgliedsunternehmen herauskommt, rückt bei vielen Protagonisten leider oftmals in den Hintergrund. Daher gibt es viele überflüssige Verbands-gremien, in denen hoch qualifizierte Menschen ihre Zeit unproduktiv mit der Erzeugung nutzloser Papiere verbringen.

Seien Sie also bei Interesse an einer Verbandsmitgliedschaft immer kritisch. Es empfiehlt sich mindestens eine Verbandsveranstaltung als Gast zu besuchen und Ablauf, Durchführung und Aussprache auf sich wirken zu lassen. Je länger die Grußworte und je mehr Zeit mit Ehrungen und Lobpreisungen von Mitgliedern verbracht werden, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass der zentrale Verbandszweck „Selbstbeweihräucherung“ lautet. Keese spricht in diesem Zusammenhang treffend von „Zirkel der Selbstbestätigung“ [2], in denen oftmals noch ein recht ausgeprägtes Silodenken herrscht: Man bleibt am liebsten unter sich und bestätigt sich gegenseitig in seinen Auffassungen und Weltanschauungen. Nicht wenige Experten sehen diese in zahlreichen Branchenverbänden anzutreffende Grundhaltung als eines der größten Hindernisse innerhalb der digitalen Transformation.

Werfen Sie daher, bevor Sie eine Mitgliedschaft eingehen, unbedingt auch einen Blick in die Satzung: Ideal ist es, wenn entsprechend der US-amerikanischen Präsidentschaft der Vorsitz in den unterschiedlichen Verbandsorganen auf maximal zwei Amtszeiten begrenzt ist, denn das vermeidet personelle und inhaltliche Verkrustung. Wenn hingegen seit acht oder mehr Jahren die gleichen Personen das Sagen haben, dann ist das insbesondere im dynamischen Hightech-Bereich eher verdächtig. Machen Sie um potenziell verkrustete Vereine und Verbände einen großen Bogen.

Nach meiner Erfahrung ist das Niveau der Professionalität, mit der in Verbänden gearbeitet wird, proportional zur regionalen Ausdehnung der Organisation. Im Zeitalter der Globalisierung sind Zusammenkünfte auf kommunaler Ebene für Unternehmer im ITK-Bereich eher selten fruchtbar, schließlich ist das Business meistens international, zumindest aber immer national. Ausnahmen bestätigen allerdings die Regel: Auch in internationalen Verbänden kann man sich u. U. langweilen und auf Menschen mit eher beschränktem Horizont treffen.

17.3 Kosten einer Mitgliedschaft

Die Verbandsdienstleistungen gibt es natürlich nicht umsonst. Die Verbände verlangen für die Mitgliedschaft einen jährlichen Mitgliedsbeitrag. Einige Verbände berechnen einen Mindestbeitrag, der sich dann in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Verhältnisse auf Seiten des Mitgliedsunternehmens (Umsatz) weiter erhöht. Ihnen als Unternehmensgründer können diese Beiträge im ersten Moment relativ hoch erscheinen. Solange Sie operativ ein Minus erwirtschaften, müssen Sie sich diese Ausgabe natürlich doppelt überlegen. Andererseits können gerade in der Startphase einige Verbandsdienstleistungen für Ihr Unternehmen sehr nützlich sein und zusätzlich entstehen über den Verband oftmals sehr wertvolle Kontakte. Im Prinzip sind die Mitgliedsbeiträge eine Mischung aus Beratungs-, Marketing- und Fortbildungskosten. Der Gesamtnutzen dieser Investition kann nach meiner Erfahrung sehr groß sein. Fragen Sie bei dem für Sie interessanten Verband nach, ob es für Startups ein günstiges Einstiegspaket gibt. Die Mitgliedsbeiträge sind übrigens als Betriebsausgaben steuerlich abzugsfähig.

17.4 Arbeiten mit Unternehmer-Kollegen

Um eine Verbandsplattform für das eigene Unternehmen zu nutzen, müssen Sie kommunikativ sein und der Austausch mit anderen muss Ihnen liegen. Wenn Sie eher der introvertierte Typ sind und wenn Sie Gespräche erschöpfen, dann werden Sie aus den Veranstaltungen und Mitgliederversammlungen beim Verband nicht viel für sich mitnehmen können.

Jungunternehmer mit weniger als einer Handvoll Mitarbeitern haben anfangs gewisse Berührungspunkte gegenüber gestandenen und erfahrenen Unternehmerpersönlichkeiten, die eine drei- oder vierstelligen Mitarbeiterzahl beschäftigen und mindestens auf drei Kontinenten geschäftlich aktiv sind. Das sollte einem aber nichts ausmachen, eher im Gegenteil. Betrachten Sie es als große Chance von Kollegen zu lernen, die weiter sind und die schon mehr erlebt und geleistet haben. Um zu lernen sollte man sich nach oben orientieren, schauen wie die Spitzen-Leute und die Stars der Branche die vielfältigen unternehmerischen Herausforderungen angehen. Beim Verband werden Sie auf diese Leute treffen. Vielleicht sitzt schon im Rahmen der nächsten Mitgliederversammlung beim Frühstück im Hotel einer davon per Zufall am Tisch neben Ihnen. Ich habe so manch interessantes Gespräch in sehr lockerer Atmosphäre auch heute noch in Erinnerung.

- **Tipp: Nicht bei den Hotelkosten sparen.** Buchen Sie bei jeder mehrtägigen Mitglieder-Versammlung oder (Verbands-) Konferenz immer das teuerste in dem vom Veranstalter empfohlenen Hotelkontingent. Dort ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass Sie beim Frühstück oder im Fitnessraum auf die Top-Leute Ihrer Branche treffen. Die erhöhten Übernachtungskosten amortisieren sich dann meist schnell.

Eine Verbandsmitgliedschaft bietet auch die Gelegenheit sich aktiv in die Verbandsarbeit einzubringen. Aktiv einbringen bedeutet in Arbeitsgruppen oder Fachgremien mitzuarbeiten, die eigenen Ideen und Vorstellungen beizutragen und mit Kollegen kritisch zu diskutieren. Zusätzlich ergeben sich im Rahmen der Verbandsarbeit abseits der inhaltlichen Arbeit oftmals wunderbare Gelegenheiten, die eigenen Kommunikations-, Moderations-, Verhandlungs- und Präsentations-Fertigkeiten vor begrenztem (Fach-) Publikum zu trainieren und weiter auszubilden. Ich erinnere mich gern an insgesamt sechs Jahre Mitgliedschaft im sechsköpfigen Vorstand einer Fachabteilung eines international ausgerichteten Branchenverbandes, die ich rückblickend als wertvolle Lebenserfahrung in meiner beruflichen Entwicklung betrachte.

Die Tätigkeit im Verband ist ein Ehrenamt und wird nicht vergütet. Wenn Sie diese Aufgabe engagiert ausfüllen und Impulse für die Entwicklung der Branche mit einbringen, dann ist Ihnen mindestens der Respekt der Unternehmer-Kollegen sicher. Da die einschlägige Fachpresse die Aktivitäten der Verbände aufmerksam verfolgt und oft sogar enge Kooperationen untereinander bestehen, stehen die Chancen gut, dass eine erfolgreiche ehrenamtliche Tätigkeit im Verband auch nach außen zu den anderen Marktteilnehmer getragen wird. Schaden kann das eigentlich nie.

Literatur

1. Stölzel L (2017) Angriff aus Asien. In: Wirtschaftswoche, Heft 11 2017, S 58
2. Keese C (2016) Silicon Germany, 4. Aufl. Albrecht Knaus, München, S 334

„Everything has an expiration date, including organizations and people.“

Michael Houston, Worldwide CEO at Grey Group

Einer der großen Vorteile der Selbstständigkeit ist es, dass Sie sich die Leute aussuchen können, mit denen Sie zukünftig zusammenarbeiten. Dies betrifft die Mitarbeiter, dies betrifft aber auch die Wahl der Geschäftspartner. Die meisten Unternehmen werden im Team gegründet, auf vollkommen freiwilliger Basis und in bester Stimmung. Ich gehe davon aus, dass auch Sie sich ausführlich Gedanken gemacht haben, ob das Gründerteam zusammenpasst und bei der gemeinsamen Bewältigung der vor Ihnen liegenden Aufgaben harmonisieren kann (s. Kap. 4).

Dennoch ist es ein ungeschriebenes Gesetz, dass immer irgendwann Konflikte auftreten, wenn mehrere Menschen über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten. Vieles davon lässt sich wieder zurechtbiegen und ist wenige Tage später vergessen. Aber es kann durchaus zu einer Situation kommen, in der Sie Ihr weiteres Engagement für die gemeinsame Sache infrage stellen und sich nach Alternativen umschauen.

Es ist aber auch denkbar, dass soweit alles harmonisch und erfolgreich läuft, Sie aber aus ganz anderen, vielleicht rein privaten Gründen, eine Veränderung suchen oder eine andere Karrierechance wahrnehmen wollen. Es ist absolut legitim sich immer wieder einmal zu fragen: Wo will ich eigentlich hin in meinem Leben?

Interessante Zahlen zu diesem Thema liefert eine im Jahre 2014 durchgeführte Umfrage unter Startup-Gründern, in der diese zu möglichen Zukunftsszenarien befragt wurden. Zu meiner Überraschung gaben darin lediglich 71,6 Prozent der Befragten an, dass ein dauer-

hafter Verbleib im Unternehmen für sie „sehr wahrscheinlich“ oder zumindest „wahrscheinlich“ sei. Immerhin 15,5 Prozent sagten „(sehr) unwahrscheinlich“ (s. Abb. 18.1, [1]). Ist diese Einstellung nun einfach besonders cool oder muss man diesen Gründern mangelnde Ernsthaftigkeit unterstellen? Ich persönlich hätte nur ungern einen Co-Gründer mit im Team, der sich beim Notartermin schon (ziemlich) sicher ist, dass er aus dem Vorhaben wieder aussteigt. Unabhängig von der persönlichen Bewertung der Ergebnisse bestätigen die Umfrageergebnisse auf jeden Fall, dass Trennungsszenarien alles andere als unwahrscheinlich sind und daher eine nähere Betrachtung des Themas durchaus ratsam ist.

Für Gründer ist es sicherlich nützlich vorab zu wissen, wie man sich eines Tages aus einem Unternehmen wieder verabschieden kann. Ein guter Anwalt oder Wirtschaftsprüfer wird dieses Thema im Rahmen der Vertragsgestaltung für die Unternehmensgründung sogar ganz explizit ansprechen. Für die Verträge müssen Sie heute schon Regelungen vereinbaren, die dann Jahre später im Falle des Ausstiegs eines der Inhaber Anwendung finden. Selbstverständlich hoffen die meisten (s. o.) im Gründerteam, dass sie nie in diese Situation kommen werden. Aber kein Unternehmen besteht ewig! Die durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens der im amerikanischen S&P 500 Index gelisteten Unternehmen beträgt aktuell ca. 20 Jahre. 1960 lag die durchschnittliche Lebensdauer der Firmen im Index noch bei über 60 Jahren, was die seit Jahrzehnten zunehmende Dynamik in der Wirtschaft bestätigt. KMU sind im Schnitt noch deutlich „schnelllebig“, daher sollten sich Gründer bereits bei der Unternehmensgründung zumindest in einem gewissen Rahmen auch über mögliche Exit- und Abwicklungsszenarien unterhalten. Wenn Sie von diesen Fragestellungen überhaupt keine Vorstellung haben, kann sich das Jahre später äußerst negativ auswirken.

Es gibt am Markt bewährte und weitgehend standardisierte Regelungen für die Kündigung eines Geschäftsführers und den Ausstieg aus einer Gesellschaft. Es ist zu hoffen,

Gekommen, um zu bleiben...

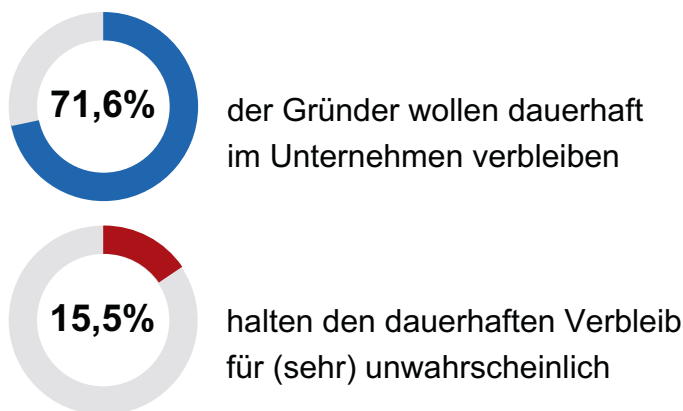


Abb. 18.1 Mögliche Zukunftsszenarien für Gründer. (Daten © Deutscher Startup Monitor (DSM) 2014; eigene Darstellung)

dass Ihr Anwalt dies in den Vertragswerken mitberücksichtigt. Es schadet unter keinen Umständen, wenn Sie Ihren Anwalt danach fragen und sich die entsprechenden Regelungen erläutern lassen. Die Situation ist vergleichbar mit dem Thema Ehevertrag bei einer Eheschließung (s. auch Abschn. 3.3): Allzu gern wird der Vertrag im Überschwang der Emotionen vergessen, als unnötig abgetan oder sogar von einem der beiden Partner als Affront gewertet. Das bitterböse Erwachen folgt dann Jahre später, wenn einer der Ehepartner bemerkt, welche katastrophalen kommerziellen Folgen die bevorstehende Scheidung für sie bzw. ihn haben kann.

Keine Partner – keine Konflikte

Alle nachfolgenden Betrachtungen beziehen sich auf Gründerteams. Es gehört zu den wesentlichen Vorteilen einer Unternehmensgründung im Alleingang, dass Sie sich über Auseinandersetzungen im Führungsteam keine Gedanken machen müssen. Wenn Sie allein ein Unternehmen gründen, können Sie dieses zu einem späteren Zeitpunkt auch wieder zumachen, so wie Sie Lust dazu haben. Dies ist Ihre freie unternehmerische Entscheidung. Auch der Gesetzgeber kann Sie zum Glück noch nicht verpflichten bis zu Ihrem 67. Geburtstag den Geschäftsbetrieb Ihres Unternehmens aufrecht zu erhalten. Sollte das eines Tages doch verpflichtend werden, dann entspräche das faktisch einer Abschaffung der Marktwirtschaft und des darin verbrieften freien Unternehmertums.

18.1 Typische Konfliktursachen

Wenn Sie einen im Fachgebiet Gesellschaftsrecht kompetenten Rechtsanwalt fragen würden, was die häufigsten Gründe für Streit unter Firmeninhabern sind, dann würde dieser Ihnen mit großer Wahrscheinlichkeit Folgendes antworten: Es gibt Streit ums Geld, Streit um die strategische Ausrichtung oder das Gründerteam streitet über unfair verteilte Arbeitslasten.

Lassen Sie mich die drei Punkte ausführlicher betrachten und einige weitere ergänzen:

Streit ums Geld

Wie auf der privaten Ebene, so wird auch innerhalb von Führungsteams oft über das Geld gestritten. Insbesondere wenn es der Firma schlecht geht, die Umsätze zurück gehen und bei allen Beteiligten die Nervosität langsam steigt, werden Schuldige für die Misere gesucht und die möglichen Gegenmaßnahmen sind hart umstritten: Kapital nachschießen und gezielt mehr investieren oder Kosten reduzieren und Personal abbauen, andere Produktfeatures anbieten, mehr arbeiten, etc.?

Aber auch schwarze Zahlen liefern ein beträchtliches Konfliktpotenzial, denn dann streiten die Gesellschafter über die Verwendung der eingefahrenen Gewinne. Die einen möchten das erwirtschaftete Geld reinvestieren und die Firma weiter vergrößern. Andere Teilhaber oder deren geldgierige Familien im Hintergrund, denken primär an den privaten Geldbeutel und möchten möglichst viel ausschütten.

Streit über die Unternehmens-Strategie

In fast allen Startups kommt es eines Tages zu Streit über Richtungsentscheidungen. Nicht wenige Startups finden trotz intensiver Bemühungen über einen längeren Zeitraum kein Business-Modell, das langfristiges Wachstum verspricht. Oftmals hat die Führung vollkommen kontroverse Ansichten über die weitere Unternehmens-Strategie, sowohl rein technischer als auch kommerzieller Natur: Der eine will weiter expandieren und neue Auslandsmärkte erobern, der andere würde gern das bereits angebotene Produktspektrum durch Lizenzierungen und Zukäufe erweitern und der Dritte im Team hielte es für besser, unaufgeregt den Status-Quo zu halten und lieber seine persönliche Arbeitszeit weiter zu reduzieren. Falls Sie mit dieser Interessenslage als Management des Unternehmens eines Tages zusammensitzen, dann wird es schwierig. Sie kommen alle nicht weiter und es herrscht große Unzufriedenheit.

Streit um die individuelle Arbeitsbelastung

Unabhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens gibt es unter den Inhabern häufig unterschiedliche Meinungen darüber, wer denn wieviel an Arbeit und Leistung zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beigetragen hat.

Verdeckt steht ein Führungsteam immer in einem internen Leistungswettbewerb. Vergleichen wir es mit einer 4 × 100 Meter-Staffel: Solange beim 100-Meter-Lauf alle einzeln unter 12 Sekunden laufen, wird es kaum Diskussionen unter den Läufern geben. Wenn einer der Läufer sicht- und messbar über einen längeren Zeitraum mit seiner individuellen Sprintleistung zurückfällt, gibt es erste Unruhe in der Staffel. Die drei „Schnellen“ wollen sich nicht ständig den Team-Erfolg durch eine Lusche kaputt machen lassen. Sollte die Staffel aufgrund einer Weltklasse-Leistung der drei schnellen Sprinter dennoch auf die Medaillenränge kommen und ein Preisgeld einstreichen, dann wird zwangsläufig eine Verteilungs-Diskussion innerhalb der Läufer in Gang kommen.

Ähnliche Verhältnisse sind auch bei Führungsteams an der Tagesordnung. Leider nur gibt es für die Beurteilung der Einzelleistung eines Mitinhabers und Geschäftsführers eines Unternehmens keine objektiven Indikatoren wie in der Leichtathletik. In einem Softwareunternehmen z. B. werden aller Wahrscheinlichkeit acht Stunden täglich produktives Programmieren kompliziertester Softwaremodule für den Gesamterfolg des Unternehmens weit wichtiger sein als acht Stunden Büro-Organisation. Sind acht Stunden Entwicklungsleistung sogar mehr wert als 12 oder 16 Stunden Büro-Organisation? Oder ist es vielleicht genau anders herum? Müsste das Team ohne den engagierten Office-Manager den Laden mittelfristig schließen, während sich qualifizierte Softwareentwickler problemlos am Arbeitsmarkt finden lassen?

An der Tagesordnung sind in diesem Zusammenhang immer auch Konflikte zwischen Marketing bzw. Vertrieb und Technik. Das scheint ein Klassiker zu sein im Wirtschaftsleben. Schon zu meinen Teenager-Zeiten stellte mir mein Vater bei entsprechenden Diskussionen immer wieder die gleiche Frage: „Soll der technische Leiter mehr Geld verdienen oder der Vertriebsleiter?“ Diese Frage kann Ihnen auch heute noch kein Personaler der Welt eindeutig beantworten.

Insbesondere in einer Wissensgesellschaft spielt das Thema Fortbildung eine große Rolle. Es ist an der Tagesordnung, dass Teammitglieder hierbei ein unterschiedliches Engagement zeigen. Über die Jahre führt das schnell dazu, dass einzelne Teammitglieder gegenüber den dynamischeren zurückfallen und fachlich abgehängt sind. Umsätze werden üblicherweise mit neuen Produkten generiert, die neueste Technologien verwenden. Viele Hightech-Unternehmen machen weit über 75 Prozent ihrer Umsätze mit Produkten, die keine drei Jahre alt sind. Ist die zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung vertraglich vereinbarte Gleichverteilung der Bezahlung noch gerechtfertigt, wenn die Führungsleute Jahre später über ein sehr unterschiedlich aktuelles Know-how verfügen?

Langfristig funktionieren kann die Zusammenarbeit nur, wenn sich alle Gründer full-time dem Unternehmen widmen und jeder einzelne engagiert versucht, in jeder Hinsicht am Ball zu bleiben. Wenn einzelne Gründer plötzlich Teilzeit oder Homeoffice für sich beanspruchen, dann funktioniert das Team üblicherweise nicht mehr. Thiel sieht die Unternehmer entweder gemeinsam im Bus oder einer bleibt halt draußen (vgl. [2]). Wenn man als Unternehmer das Gefühl hat, dass der Erfolg von Partnern behindert wird, die nicht das leisten, was sie eigentlich sollten, dann ist es Zeit etwas Eigenes anzufangen.

Zu wenig Spaß

Die unternehmerische Tätigkeit entwickelt sich oftmals anders, als manche Gründer sich das in der Planungsphase vorgestellt haben. Viele Aktivitäten z. B. im Bereich des Managements besitzen keinen allzu großen Spaßfaktor. Nicht wenige Gründer verlieren die Leidenschaft für das Produkt, wenn sie plötzlich feststellen müssen, dass die Arbeit das gesamte Privatleben vereinnahmt. Das für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens erforderliche Engagement wird jeder im Team aber nur dann über einen längeren Zeitraum abrufen können, wenn der Job die überwiegende Zeit Spaß macht.

Falls nicht, dann ist es möglicherweise besser auszusteigen und die begrenzte Lebenszeit für etwas Sinnvolleres zu nutzen, das mehr Freude bereitet. Wie Acuff ausführt, ist es ein schlechter Plan, Spaß in die Zukunft zu verschieben. Acuff spricht in diesem Zusammenhang aber auch gleich eine wichtige Warnung aus: Auch ein Neustart ist selten immer spaßig (vgl. [3]).

Die Chemie stimmt nicht mehr

Konflikte innerhalb der Führung entstehen häufig als Folge eines schleichenden Prozesses. Wie in einer Ehe oder Beziehung entwickeln sich die Partner über die Jahre auseinander. Auch wenn es anfangs bei der Unternehmensgründung noch recht gut auf der persönlichen Ebene harmoniert hat, so kann sich das im Laufe der Jahre ändern. Die Beteiligten haben sich irgendwann einfach nichts mehr zu sagen und der ursprünglich vorhandene Respekt füreinander ist abhandengekommen. Selbst unternehmerisch erfolgreiche Teams können aufgrund dieses Entfremdungsprozesses auseinanderbrechen. Irgendwann kommt eben der Punkt, da lässt einen auch das beste Gehalt die weitere Zusammenarbeit mit unerträglichen Menschen nicht mehr ertragen. Das Recht auf persönliche Freiheit besteht auch

darin, sich von einer schwierigen Person abzuwenden. Diese Person kann eben auch der eigene Geschäftspartner sein.

- **Tip: Abbruchkriterien vorab festlegen.** Für jede Form von Abenteuer, sei es ein Marathonlauf, eine Wüstendurchquerung mit dem Mountainbike oder eine Startup-Gründung, ist es vorteilhaft, sich im Vorfeld eine Liste von klar definierten Abbruchkriterien zu überlegen. Der US-Journalist und Autor David Epstein diskutiert ausführlich entsprechende Empfehlungen vom US-Bestseller-Autor Seth Godin, der Nutzern dieser Art von Vorbereitung einen großen strategischen Vorteil attestiert (vgl. [4]). Zum einen nehmen die Vorüberlegungen im Falle des Abbruchs die Emotionen aus dem Vorgang, denn schließlich handelt man lediglich entlang vorab selbst festgelegter Guidelines. Zweitens vermeidet man so mögliche Stress bedingte Kurzschlusshandlungen, weil diese üblicherweise nicht durch die vorab selbst definierten formalen Abbruchkriterien abgesegnet sind.

Sie sollten sich einige Tage vor dem Notartermin zwei Stunden Zeit nehmen und allein und ungestört über mögliche Ausstiegsbedingungen nachdenken. Gehen Sie eine größere Runde spazieren oder setzen Sie sich auf Ihre Lieblingsbank im Stadtpark. Versuchen Sie sich bei Festlegung Ihrer Abbruchkriterien auch zum jetzigen Zeitpunkt eigentlich undenkbbare Ereignisse vorzustellen.

18.2 Konfliktlösung

Grundsätzlich ist es elementar die kontroversen Themen innerhalb des Gründerteams frühzeitig anzugehen. Lösungswege sucht man am besten dann gemeinsam, wenn sich die Kontrahenten auf der persönlichen Ebene noch gut verstehen. Konflikte lösen oftmals Veränderungen aus und sind so gesehen positiv für jede Form der Weiterentwicklung.

Wie auch im Privatleben haben Sie bei Streit in Ihrem Führungsteam drei Lösungsoptionen. Die Amerikaner haben hierfür einen unglaublich gut passenden Leitsatz:

Leave it, love it or change it.

Ich kommentiere die drei Optionen nachfolgend bewusst in umgekehrter Reihenfolge:

Change it

Sie sollten natürlich zunächst versuchen den Konflikt zu lösen und die Probleme aus der Welt zu schaffen. Dazu gehört eine gewisse Veränderungsbereitschaft auf Seiten aller Beteiligten. Seien Sie sich Ihrer Verantwortung als Unternehmer insbesondere dann bewusst, wenn Sie schon Mitarbeiter auf der Gehaltsliste haben.

Wenn Sie eine Konfliktlösung innerhalb des Teams nicht mehr auf die Reihe bringen, weil die Situation zu verfahren oder bereits zu emotional ist, dann springen Sie wenigstens ein letztes Mal über Ihren Schatten und gehen Sie mit Ihren Geschäftspartnern in eine Art Schlichtungsverfahren, auch „Mediation“ genannt. Ein unparteiischer Mediator kann Sie dabei unterstützen den Konflikt beizulegen. Manchmal reichen schon wenige Termine, um gemeinsam eine neue Perspektive zu erarbeiten. Kontakte zu Mediatoren bekommen Sie z. B. über Ihre lokale Rechtsanwaltskammer. Leider werden Coachings und Mediationen nur spärlich genutzt, weil in Deutschland ganz allgemein nicht gern über Probleme gesprochen wird.¹

Love it

Vielleicht lassen sich durch eine neutrale Vermittlung gegenseitig wertschätzende Einstellungen in Ihrem Gründerteam reaktivieren. Möglicherweise muss man sich auch erst einmal im Detail klar machen, wie denn die beruflichen Alternativen für einen persönlich nach einem Ausstieg aussehen? Wäre es inmitten eines anderen Teams wirklich so viel besser? Ist der vermeintlich grundlegende Konflikt aus der Distanz betrachtet nicht nur ein Sturm im Wasserglas? Oft bringt ein ausführliches und vertrauliches Gespräch mit einem befreundeten Unternehmer-Kollegen eine neue Sicht auf die Dinge. Vielleicht benötigen Sie selbst oder benötigen andere im Team einfach einmal eine längere Auszeit?

Leave it

Irgendeines Tages spürt man recht deutlich, dass es Zeit wird auszusteigen und etwas Neues anzugehen. Das Gefühl kommt nicht über Nacht, sondern es handelt sich um einen Prozess über Monate. Am Ende dieses Denkprozesses steht die Einsicht, dass eine weitere Kooperation keine Perspektive mehr bietet und keinen Sinn mehr macht. Das ist ein äußerst schwieriger Schritt! Eine Beziehung oder ein Projekt abubrechen erfordert oftmals deutlich mehr Mut als weiterzumachen. Unternehmerisches Engagement ist ein Verbund aus Beziehung und Projekt, daher ist es immer sehr emotional das eigene Unternehmen oder Teile daran zu veräußern.

Unglücklicherweise neigt fast jeder dazu, zu lange an einem Projekt festzuhalten, wenn er sich bereits mehrere Jahre dafür abgerackert hat. Dobelli beschreibt diesen Denkfehler sehr schön als „Concorde-Effekt“ (englisch „sunk cost fallacy“) und empfiehlt ausschließlich den Blick nach vorne: „Egal, was Sie bereits investiert haben, es zählt einzig das Jetzt und Ihre Einschätzung der Zukunft“ [5]. Es bringt eben nichts ein fragwürdiges und/oder nutzloses Projekt weiterzuführen, nur weil Sie schon so viel hinein investiert haben. Das Überschall-Passagierflugzeug Concorde z. B. war ökologisch und ökonomisch sinnlos, dennoch haben die beteiligten Entwicklungspartner und Fluggesellschaften viel zu lange daran festgehalten.

¹ Wer hierfür die Ursachen sucht braucht nur einen Blick auf die Politik zu werfen, die sich seit Jahren einer Diskussion offensichtlicher Probleme verweigert mit der Begründung, die eingeschlagenen Wege seien alle „alternativlos“.

Halten Sie also nicht zu lange an überholten Plänen fest. Der US-Bestseller-Autor und Unternehmer Tim Ferris ruft hierzu in Erinnerung, dass die „Konsequenzen falscher Entscheidungen [...] mit zunehmendem Alter nicht besser“ werden [6]. Wenn Sie nach sorgfältiger Überlegung feststellen, dass ein weiteres Engagement in dem von Ihnen mitgegründeten Unternehmen nichts mehr bringt oder Ihnen schlicht und einfach keinen Spaß mehr macht, dann ziehen Sie Konsequenzen. Sie sind dann sicher nicht der erste Unternehmer, dem es so geht. Auch Branson rät aufzuhören, wenn Antrieb und Motivation ausbleiben. „Gestresst und unglücklich aufzuwachen ist keine gute Art zu leben“ [7]. Es gibt keine verlässlichen Zahlen dazu, aber für Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Notare sind Trennungen im Gesellschafterkreis völlig normale Prozesse. Auch Sprenger verweist auf die Unwahrscheinlichkeit, mit der „es Managern dauerhaft gelingt, miteinander erfolgreich zusammenzuarbeiten“ [8]. Leben ist Veränderung!

18.3 Trennung von Gesellschaftern

Grundsätzlich gilt es festzustellen, dass Sie auch als Anteilseigner aus eigener Initiative wieder aus einem Unternehmen herauskommen. Viele denken die Beteiligung an einer Firma laufe lebenslang und lasse sich nur durch Verkauf der Firma, einen Börsengang oder eine Insolvenz lösen. Das ist definitiv falsch.

Als Geschäftsführer-Gesellschafter müssen Sie sich sowohl aus Ihrem Angestelltenverhältnis als Geschäftsführer verabschieden als auch aus der Gesellschaft an sich. Bei einer GmbH z. B. sprechen die Juristen davon „die Gesellschaft zu kündigen“. Rein formal müssen Sie also zwei Vertragsverhältnisse separat beenden.

Die erste Kündigung ist relativ einfach, da Sie als GmbH-Geschäftsführer in Bezug auf die Kündigungsmöglichkeiten sehr ähnlich einem „normalen“ Arbeitnehmer betrachtet werden. Von zentraler Bedeutung sind hierbei wie üblich die Kündigungsfristen, die Sie für sich bei der Gründung der Gesellschaft in Ihrem Anstellungsvertrag vereinbart haben. Bei Geschäftsführern ist die Kündigungsfrist meist deutlich länger als bei einem Angestellten auf Sachbearbeiter-Ebene oder auf mittlerer Führungsebene. Es ist daher durchaus möglich, dass Sie nach Ihrer Kündigung noch sechs, zwölf oder mehr Monate Tätigkeit vor sich haben.

Anstellungsverträge für Geschäftsführer sehen üblicherweise für die Gesellschaft die Option vor, dem Ausscheidenden für bis zu maximal zwei Jahre ein sogenanntes Wettbewerbsverbot auszusprechen. Sie dürfen in dieser Zeit keine vergleichbare Tätigkeit in Ihrer Branche aufnehmen, bekommen dafür aber im Gegenzug monatlich eine sogenannte Karenzentschädigung gezahlt. Für Ihre weiteren beruflichen Pläne kann diese temporäre Arbeitssperre ein Problem darstellen. Ob und in welchem Umfang ein Wettbewerbsverbot Anwendung findet, ist letztlich Verhandlungssache.

Deutlich schwieriger als die Kündigung des Anstellungsverhältnisses wird die Kündigung der Gesellschaft. Diese Formulierung ist etwas sperrig und wenig selbsterklärend.

Das Kündigen der Gesellschaft ist Ihre schriftliche Willensbekundung gegenüber den Mitgesellschaftern, dass Sie aus dem gemeinsamen Unternehmen aussteigen.

Die alles entscheidende Frage ist im Falle Ihrer Kündigung, was mit Ihren Anteilen am Unternehmen passiert. Auch hierfür vereinbaren Sie bereits bei der Gründung Regelungen. Was Sie dort vereinbaren ist Verhandlungssache. Eher ungewöhnlich, aber prinzipiell denkbar ist, dass Ihre Anteile im Falle Ihres Ausscheidens an Ihren Lieblings-Bundesligaverein oder an eine wohltätige Organisation überschrieben werden. Das wäre einerseits sehr großzügig und eine feine Geste, andererseits würden dann andere die Früchte Ihrer langen und harten Mitarbeit am Aufbau eines Unternehmens ernten. Üblich sind Regelungen, dass Ihre Anteile zu gleichen Teilen an die verbleibenden Gesellschafter übergehen und diese Ihnen dafür eine Art Abfindung bezahlen. Sollten Sie z. B. zu viert begonnen haben, dann erhöhen sich die Anteile Ihrer drei Geschäftspartner nach Ihrem Ausscheiden von jeweils 25 auf 33 1/3 Prozent. Die Höhe der Abfindung für Ihre Anteile bemisst sich am aktuellen Wert des Unternehmens. Mit welcher Berechnungsmethode die Ermittlung des Unternehmenswertes grundsätzlich zu erfolgen hat und welche Kriterien dabei gegebenenfalls besondere Berücksichtigung finden, wurde ebenfalls zur Gründung im Gründungsvertrag festgelegt.

Streit ist hierbei allerdings vorprogrammiert, denn Bewertungsfragen sind vielschichtig und gehören zu den schwierigsten betriebswirtschaftlichen Themenkomplexen. Man versuche sich nur kurz vorzustellen, wie schwierig die Wertfestsetzung für Markenrechte ist, die sich im Besitz des Unternehmens befinden. Wenn Sie weltweit Markenrechte z. B. für die Wortkreation „GigaZettaByte“ eingetragen haben, dann ist die spannende Frage, wie viel sich mit dem Verkauf der Markenrechte am freien Markt erzielen ließe? Wenn Sie fünf Wirtschaftsprüfer mit dieser Fragestellung beauftragen, werden Sie mindestens sechs Beträge genannt bekommen, und zwar im Wertebereich zwischen 0 bis mehreren Millionen Euro. Sicher ist nur, dass die fünf Wertgutachten zusammen mindestens 50.000, eher 75.000 Euro kosten werden. Aufgrund der großen Schwierigkeit unter Zeitdruck einen Konsens bei der Ermittlung des Unternehmenswertes zu erzielen, läuft die Festsetzung der Höhe der Abfindung für einen ausscheidenden Gesellschafter in der Praxis häufig wie auf einem Basar ab.²

Ich kenne übrigens Unternehmer, die ihre Anteile gemäß der Devise „bloß schnell weg hier“ an die Geschäftspartner verschenkt haben. Dadurch erspart man sich einen langwierigen Verhandlungsprozess und kann, wenn sich Anwälte und Notar beeilen, innerhalb von ein bis zwei Wochen aus der Gesellschaft ausscheiden. Ich halte diese Vorgehensweise allerdings nicht für empfehlenswert. Das Risiko ist groß, dass der Entschluss auf eine Abfindung zu verzichten massiv bereut wird, wenn sich die ersten Emotionen gelegt haben. Da sind zum einen die offensichtlichen kommerziellen Aspekte, aber es gibt auch eine psychologische Komponente, die längerfristig schmerzhaft zu verdauen sein könnte.

²Wer tiefer in die Materie der Bewertung von technologieorientierten Unternehmen einsteigen möchte, dem empfehle ich mein Buch „Software Due Diligence – Softwareentwicklung als Asset bewertet“.

Wenn die Gesellschafter über die Modalitäten der Trennung Einigkeit erzielen, dann ist es üblich, dass der ausscheidende Gesellschafter kurzfristig das Unternehmen verlässt, unabhängig von den im Geschäftsführer-Anstellungsvertrag vereinbarten Kündigungsfristen. Das ist durchaus vergleichbar mit der Ablösung eines Trainers in der Fußball-Bundesliga: Die privaten Sachen im Büro zusammenpacken³ und die privaten E-Mails vom Rechner löschen, eine halbe Stunde gemeinsam beim Notar, das war es. So ein schneller Schnitt ist für alle Beteiligten am besten und schafft Klarheit.

Sollten Sie sich im Gesellschafterkreis nicht auf die Modalitäten für den Ausstieg eines der Gesellschafter einigen können, dann kann es auf die Liquidation (Abwicklung) des Unternehmens hinauslaufen. Die Firma wird definitiv zugemacht und anschließend im Handelsregister gelöscht. Im Zuge dieses Prozesses wird versucht, die im Unternehmen steckenden Vermögenswerte zu Geld zu machen und die Erlöse anteilig an die Gesellschafter zu verteilen. Eine Liquidation sollte allerdings, wenn nur irgendwie möglich, vermieden werden, weil mit Ausnahme der Anwälte alle Beteiligten dabei als Verlierer vom Platz gehen: Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten.

Zeitpunkt der Trennung

Wenn Sie die Entscheidung getroffen haben, dass Sie sich eine weitere Mitarbeit im Unternehmen nicht mehr vorstellen können, dann ist zu überlegen, wann ein günstiger Zeitpunkt für Ihren Ausstieg gekommen ist. Spontan würde man vermutlich denken, dass es Sinn macht auszusteigen, wenn es dem Unternehmen schlecht geht, um damit rechtzeitig das sinkende Schiff zu verlassen. Das ist aber aus unterschiedlichen Gründen eine falsche Einschätzung. Ihre Kündigung wird unabhängig vom Zeitpunkt immer einen Verlust für das Unternehmen darstellen, denn Sie werden damit Ihr gesamtes Domänenwissen, Ihre Kontakte und Ihre Erfahrung aus dem Unternehmen abziehen. Wenn man dieses „Human-kapital buchhalterisch verwalten“ würde, dann müsste das Unternehmen nach den Ausführungen von DeMarco insbesondere beim Ausscheiden eines der Gründer „einen hohen Verlust ausweisen“ [9]. Befindet sich das Unternehmen bereits in einer kritischen Phase, dann könnte das der „Finishing Move“ für den Betrieb sein: Ihr Ausscheiden beschleunigt möglicherweise den Niedergang des Unternehmens und den damit verbundenen Verlust aller Arbeitsplätze. Die Seemannslehre fordert aber, dass der Kapitän bis zum Schluss an Bord des sinkenden Schiffes bleibt. Man fällt auch nicht zufällig in ein Rettungsboot. Befindet sich das Unternehmen in einer wirtschaftlich schwierigen Lage, dann mindert das auch den Wert des Unternehmens und drückt damit die Höhe Ihrer Abfindung.

Deutlich verantwortungsvoller und taktisch klüger ist es, durch eigenen Einsatz dafür zu sorgen, dass die Geschäfte gut laufen und dann das Unternehmen in einer Phase der Prosperität zu verlassen. In einem erfolgreichen Unternehmen, in dem das Know-how auf mehrere Köpfe verteilt ist und das über eine gut eingespielte Stammbesellschaft verfügt, wird der Verlust eines Co-Gründers nicht sonderlich auffallen und alle Beteiligten können eine Veränderung deutlich entspannter wegstecken.

³Vergessen Sie nicht Ihnen ans Herz gewachsene private Kaffeetassen mitzunehmen, die vielleicht gerade in der Spülmaschine stecken.

Bei dieser Empfehlung unterstelle ich allerdings, dass es für eine gemeinsame Kooperation noch eine minimale Basis innerhalb des Führungsteams gibt. In Abhängigkeit vom Niveau des Konflikts kann es Situationen geben, in denen jeder weitere Tag im Unternehmen für Sie schlicht und einfach unerträglich ist.

18.4 Unternehmensinsolvenz

Sollte Ihre Gesellschaft eines Tages den Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen können, dann sind Sie als Geschäftsführer verpflichtet beim zuständigen Gericht Insolvenz anzumelden. Es gibt klare gesetzliche Vorgaben, wann Sie als Geschäftsführer für ein Unternehmen Insolvenz anmelden müssen. Als Geschäftsführer sollten Sie höllisch aufpassen hierbei keinen Fehler zu machen, denn für Insolvenzverschleppung kann es für bis zu drei Jahre ins Gefängnis gehen. Zusätzlich riskieren Sie im Rahmen einer Insolvenz privat in die Zahlungspflicht genommen zu werden. Lassen Sie sich daher unbedingt professionell beraten, wenn Sie Ihr Unternehmen im stetigen Sinkflug sehen.

Die Überschuldung eines Unternehmens steht meistens am Ende eines längeren Prozesses, den ein Führungsteam eigentlich kaum ignorieren kann. Es kann aber auch sehr plötzlich zu einer derartigen Krisensituation kommen. Ein typisches Szenario hierfür ist die überraschende Insolvenz eines Ihrer Schuldner.

Beispiel: Kunde meldet Insolvenz an

Man stelle sich vor, Sie haben 100 High-End Serversysteme mit leistungsfähiger USV jeweils im aufwändig lackierten 19" Serverschrank mit Glastüren an einen Großkunden außerhalb der EU geliefert. In den Börsen-Nachrichten im TV erfahren Sie, dass das belieferte Unternehmen bankrott ist. Aufgrund der unklaren Rechtslage im Land Ihres Kunden sieht Ihr beratender Anwalt kaum Chancen, jemals einen Euro wiederzusehen. Sie müssen Ihre Forderung daher abschreiben.

Die große Schwierigkeit in Anbetracht einer drohenden Überschuldung ist es für die Inhaber zu entscheiden, ob aus privaten Mitteln noch kurzfristig Geld in das Unternehmen nachgeschossen werden soll, um das vorläufige Ende der unternehmerischen Karriere abzuwenden. Es könnte sich ja lediglich um eine temporäre Krise handeln. Wenn alle vier Inhaber nochmals jeweils 50.000 Euro bereitstellten, dann käme die Firma wahrscheinlich durch... Wie in einer solchen Situation gehandelt werden sollte, hängt sehr vom konkreten Fall und den längerfristigen wirtschaftlichen Aussichten des Unternehmens ab. Ein erfahrener Unternehmer-Kollege wird Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen können. Prüfen Sie Ratschläge Ihres Steuerberaters kritisch, schließlich steht dieser als Dienstleister für die Gesellschaft in einem wirtschaftlichen Interessenskonflikt. Wenn Sie kein Geld mehr nachschießen und Ihre Gesellschaft dadurch in die Insolvenz geht, ist aus Sicht Ihrer Berater auch der zahlende Mandant weg.

- **Tipp: Limits setzen.** Ich empfehle Ihnen sowohl zum Zeitpunkt Ihrer Unternehmensgründung als auch in nachfolgenden Krisensituationen immer ein persönliches finanzielles Limit zu definieren, wie es Ihnen jeder halbwegs professionelle Zocker für das Betreten eines Spielcasinos raten würde. Setzen Sie das finanzielle Limit Ihres unternehmerischen Abenteuers so hoch an, dass Sie im Falle des Totalverlusts Ihrer Investition noch ausreichend weit von einer Privatinsolvenz entfernt sind und Ihnen noch genügend Reserven für die Übergangszeit bis zum Beginn Ihrer zweiten beruflichen Karriere verbleiben. Im Zweifelsfall gilt es immer den privaten Bereich zu schützen.

Eine Unternehmens-Insolvenz mit einem begrenzten Verlust an privatem Vermögen bleibt kalkulierbar. Laut statistischem Bundesamt ereilt jährlich über 20.000 Unternehmen in Deutschland dieses Schicksal. Sie wären also nicht der erste Selbstständige, dem so eine Bruchlandung passiert. Betrachten Sie dabei aber immer den gesamten Return-on-Investment: Auch wenn Ihrem Projekt am Ende kein wirtschaftlicher Erfolg vergönnt war, so haben Sie als Person sehr viel Erfahrung und Wissen erworben. Dies ist ein zusätzlicher Gewinn. Als qualifizierter MINT-Absolvent mit unternehmerischer Erfahrung werden Sie zahlreiche lukrative Job-Angebote bekommen. Insbesondere auch als Softwareentwickler können Sie daher Karriererisiken relativ aggressiv eingehen, weil eine potenzielle Abwärtsentwicklung bei Ihnen aufgrund der Situation am Arbeitsmarkt erfreulich begrenzt ist.

Praxis: Up to date Spezialwissen ermöglicht jederzeit einen Neuanfang

Erst kürzlich berichtete mir der Gründer eines erfolgreichen Softwareunternehmens bei einem Gespräch im Rahmen einer Jubiläums-Feier, dass er sein persönliches Risiko in der Anfangsphase seiner unternehmerischen Tätigkeit immer als sehr begrenzt gesehen habe, weil er mit seiner erstklassigen fachlichen Qualifikation sofort auf dem freien Markt wieder eine lukrative Anstellung bekommen hätte.

Sollte Ihr unternehmerisches Engagement scheitern, dann ist das wie bei einer Scheidung zu sehen: Versuchen Sie aus der Vergangenheit zu lernen, aber dann sollten Sie die vergangenen Ziele und Aufgaben sofort vergessen und mit neuen Ideen und Zielen in eine andere Richtung durchstarten. Denken Sie bei Ihrem Neustart immer an eine Empfehlung von Winston Churchill: „Eine gute Krise sollte man niemals ungenutzt vorübergehen lassen.“

Literatur

1. Bundesverband Deutsche Startups (2014) Deutscher Startup Monitor (DSM) 2014 (KPMG). Bundesverband Deutsche Startups, Berlin, S 16
2. Thiel P (2014) Zero to one. Virgin Books, London, S 113
3. Acuff J (2015) Do over – rescue Monday, reinvent your work, and never get stuck. Portfolio, New York, S 248 ff

-
4. Epstein D (2019) Range – why generalists triumph in a specialized world. Riverhead, New York, S 136
 5. Dobelli R (2011) Die Kunst des klaren Denkens. Carl Hanser, München, S 23
 6. Ferris T (2015) Die 4-Stunden Woche, 5. Aufl. Ullstein, Berlin, S 273
 7. Branson R (2012) Geht nicht gibt's nicht! 3. Aufl. Borsenmedien AG, Kulmbach, S 56
 8. Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt am Main, S 55
 9. DeMarco T (2001) Spielräume. Carl Hanser, München, S 35 f

„Sprich sanft, aber nimm stets einen großen Knüppel mit.“

Theodore Roosevelt, US-Präsident von 1901–1909

Wenn Sie unternehmerisch tätig werden, dann kommen Sie schon aufgrund gesetzlicher Anforderungen nicht umhin gewisse Dienstleister zu Rate zu ziehen und zu beauftragen. Das beginnt mit den Gründungsformalitäten. Die Gründungsverträge für die Gesellschaft müssen in Deutschland von einem Notar beurkundet werden. Notare sind „unabhängige Träger eines öffentlichen Amtes für die Beurkundung und Willenserklärungen“.

Sie können bei einem Notar nicht einfach so hereinschneien, nein, Sie müssen dazu diverse vorbereitende Arbeiten durchführen wie z. B. den Entwurf eines Gesellschaftsvertrages. Dazu wiederum benötigen Sie die Unterstützung eines Rechtsanwalts, der im Thema Gesellschaftsrecht versiert ist. Alternativ können Sie die erforderlichen Vertragswerke auch in Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsprüfer entwerfen. Beiden Herangehensweisen ist gemeinsam, dass Sie unmittelbar nach Ihrem Notartermin zur Gründung des Unternehmens die ersten Rechnungen bekommen. Ihre neu gegründete Gesellschaft hat noch keinen einzigen Euro verdient und Sie haben bereits die ersten Ausgaben.

Spätestens jetzt sollte Ihnen klar werden: Geschenkt bekommen Sie nichts. Man könnte ja hoffen, dass zumindest der Notar mit einer irgendwie halbamtlich gelagerten Tätigkeit von Staats wegen angewiesen ist Unternehmensgründungen kostenlos zu bearbeiten, schließlich wollen Sie mit Ihren Ideen und Ihrem Engagement etwas für die wirtschaftliche Zukunft dieses Landes beitragen. Leider ist das nicht so. Abgerechnet wird stur nach dem Gerichts- und Notarkostengesetz (abgekürzt GNotKG). Eine GmbH-Gründung von z. B. zwei Gesellschaftern mit 25.000, mit 50.000 oder mit 100.000 Euro Stammkapital

schlägt hierbei mit ca. 750, 1100 oder 1800 Euro zu Buche, zzgl. Auslagen etc. Einen Verhandlungsspielraum gibt es nicht und es nützt auch nichts beim Notarkollegen in der Nachbarstadt anzurufen. Als angehender Unternehmer wollen Sie sich zukünftig mit Ihren Produkten und Dienstleistungen dem Markt stellen. Der Notar liefert Ihnen am Tage Ihres Eintritts in den „freien Markt“ nochmals ein anschauliches Beispiel, wie bequem doch Wirtschaftszweige ohne Marktmechanismen für die darin agierenden Anbieter funktionieren. Notare sind laut Bundesamt für Statistik die am besten bezahlten Freiberufler der Republik. 2015 kamen Notare durchschnittlich auf ein Jahreseinkommen von 356.000 Euro [1].

Während in Deutschland auch heute noch so gegründet wird wie zu Zeiten des Wirtschaftswunders in der Mitte des vorigen Jahrhunderts, lässt sich in den USA ein Unternehmen komplett „remote“, d. h. ohne Verpflichtung zur persönlichen Anwesenheit günstig und unbürokratisch weitgehend online gründen. Im US-Staat Delaware, der für Unternehmensgründungen auch bei international tätigen deutschen Firmen besonders beliebt ist, zahlt man für die Registrierung selten mehr als 150 US-Dollar Gebühren und die ganze Aktion geht in ein bis zwei Tagen locker über die Bühne.¹

19.1 Auswahlkriterien

Grundsätzlich gilt in der Zeit nach dem Notartermin für die weitere erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens: Stärken stärken. Konzentrieren Sie sich als Gründer auf das, was Sie gut können und was für Sie bzw. für Ihr Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil am Markt erbringen kann. Übertragen Sie daher möglichst viele nicht Ihre Kernkompetenz betreffende operativen Aufgaben an externe Dienstleister. In einigen Fällen jedoch kann es ratsam sein sich in die fremde Thematik parallel einzuarbeiten und gewisse Aufgaben eigenverantwortlich inhouse zu erledigen.

Die berufliche Leistungsfähigkeit eines Menschen wird gebildet als Produkt aus seiner persönlichen Intelligenz, aus seinem spezifischen Domänenwissen und seiner Erfahrung, unabhängig davon, ob ein Softwarearchitekt, ein Bank-Sachbearbeiter oder ein Fliesenleger betrachtet wird. Die Leistungsfähigkeit aufgetragen über die Gesamtheit der Branchenakteure wird eine typische Gaußkurve ergeben: Ein breiter Bauch um die Mitte und sowohl nach ganz unten als auch nach ganz oben wird die Luft dünn. Das gilt auch für das Personal und die Verantwortlichen bei Ihren externen Dienstleistern.

Da gibt es absolute Spitzenleute, die Ihnen die kompliziertesten Probleme in kurzer Zeit brillant lösen und die mit ihrem proaktiv eingebrachten Rat Ihrem Unternehmen einen gewaltigen Schub nach vorne geben können. Dann gibt es das große Heer der Leute auf Mittelmaß, die Ihnen eine solide Dienstleistung bieten, aber denen von Zeit zu Zeit auch der eine oder andere Fehler unterläuft und von denen Sie keine allzu großartigen Impulse

¹ Vielleicht entwickelt sich Bürokratie eines Tages doch noch zum Exportschlager. Dann liegen wir in Deutschland wieder ganz weit mit vorne.

erwarten sollten. Und wie überall gibt es die Anfänger und Minderleister, die möglicherweise den Beruf verfehlt haben und lediglich eine unterdurchschnittliche Leistung bieten.

Ihr Ziel als Unternehmer muss es sein, mit den Top-Leuten zusammen zu arbeiten, aber im Zuge der Gewinn-Maximierung möglichst wenig zu bezahlen. Das ist keine einfach zu lösende Aufgabe, denn gute Dienstleister kosten in aller Regel auch gutes Geld. Diese Optimierungsaufgabe wird für Sie als Startup mit beschränkten Finanzmitteln irgendwie auf einen Kompromiss zulaufen müssen, indem Sie mit „ziemlich“ guten Leuten zusammenarbeiten und dafür einen für Sie noch vertretbaren, angemessenen Preis bezahlen. Ärgerlich wird es, wenn Sie Dienstleister beauftragen, die sich zwar gut verkaufen und hohe Stundensätze verrechnen, die sich im Nachhinein dann aber als gar nicht so fähig und damit als deutlich überteuert herausstellen. Diese unangenehme Erfahrung gilt es zu vermeiden, dafür möchte ich Sie nachfolgend sensibilisieren.

Vorsicht Abzocke

Die Suche nach geeigneten Dienstleistern wird dadurch erschwert, dass eine nicht unbeträchtliche Zahl von Anbietern ganz gezielt versucht die Unerfahrenheit von Gründern für sich auszunützen und diese mehr oder weniger abzuzocken. Dies betrifft leider alle Dienstleistungsbranchen ohne Ausnahmen und unabhängig von deren Reputation in der Öffentlichkeit. Es ist nun nicht so, dass Sie als Gründer von diesen Anbietern unter Missachtung der Gesetze offen betrogen werden. Nein, die Abzocke läuft deutlich subtiler, daher bedarf es einiger beruflicher Erfahrung, um die dabei eingesetzten Instrumente zu durchschauen.

Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass die sich im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung ergebenden Aufgaben und der damit verbundene Beratungsbedarf aus Sicht der Dienstleister meistens einfach sind. Eine GmbH-Gründung mit z. B. zwei Gesellschafter-Geschäftsführern, finanziert über Eigenkapital, ist sowohl für einen im Gesellschaftsrecht versierten Rechtsanwalt als auch für einen Steuerberater absolut Standard. Übertragen auf den Schulbetrieb z. B. entspricht eine Unternehmensgründung der Schulanmeldung und Einschulung verbunden mit der Aufgabenstellung für den Schulleiter, mit Beginn des Schuljahres die Fragen der Erstklässler zu beantworten. Die Einfachheit der Aufgabenstellung und hochgradig standardisierte Vorgehensweise bei der Bearbeitung für Aufgaben im Umfeld einer Unternehmensgründung hindern einige Dienstleister jedoch nicht daran, ihre Arbeitsleistung dennoch als maßgeschneidert, intellektuell anspruchsvoll und entsprechend zeitaufwändig zu „verkaufen“. Besonders angenehm ist es für die Dienstleister, wenn der Gesetzgeber eine Abrechnung nach Gebührentabellen oder nach „Geschäftswert“ unterstützt. Damit erübrigt sich selbst bei Mini-Projekten eine aus Anbietersicht unangenehme Diskussion über den tatsächlich erforderlichen Arbeitsaufwand, der die hohen Gebührensätze selten rechtfertigt.

- **Tipp: Volle Konzentration bei Marken und Patenten.** Es liegt in der Natur der Sache, dass für komplett neue Erfindungen und disruptive Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen die Beurteilung von marken- und patentrechtlichen Fragestellungen kein Standard ist. Für diese wichtige Arbeit sind kluge Köpfe

mit viel Erfahrung gefordert, entsprechend kostspielig kann dann auch die erforderliche Dienstleistung werden. Das gleiche gilt für den Entwurf von Marketing-Kampagnen für diese besondere Produkt- und Dienstleistungskategorie.

Außerdem werden unerfahrenen Unternehmern häufig Zusatz-Angebote unterbreitet, die über den tatsächlichen Bedarf eines Startups hinausschießen und die in der frühen Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens selten erforderlich und sinnvoll sind. Das läuft ähnlich ab wie mit den „individuellen Gesundheitsleistungen“ (abgekürzt IGeL) beim Arzt: Wer traut sich schon als Laie dem Mediziner zu widersprechen und die medizinische Notwendigkeit der kostenpflichtigen Zusatz-Leistung in Frage zu stellen. Unabhängig vom fragwürdigen medizinischen Nutzen für den Patienten bringen diese Leistungen dem Arzt auf jeden Fall wichtige Umsätze für den Unterhalt seiner Praxis. Viele der von mir weiter unten ausführlich besprochenen Dienstleister agieren sehr ähnlich wie die Mediziner.

Als Unternehmer müssen Sie sich nicht nur auf der Verkaufsseite, sondern auch im Einkauf von Waren und Dienstleistungen mit dem Markt auseinandersetzen. Der Markt stellt hohe Anforderungen an die Marktteilnehmer und verzeiht so gut wie keine Schwächen. Wer die Marktmechanismen nicht durchblickt, läuft permanent Gefahr, von abgebrühten Anbietern über den Tisch gezogen zu werden. Unglücklicherweise fristen die Themen Markt und Wirtschaft bestenfalls ein Nischendasein in den Lehrplänen in Deutschland, d. h. die Ausbildung bereitet in keiner Weise auf eine berufliche Karriere als Unternehmer vor.

Das globale Wohlstandsniveau, die permanent steigende Lebenserwartung und die kontinuierlich fortschreitende technologische Entwicklung zeigen, dass die gegenwärtigen Marktmechanismen im Großen und Ganzen sehr effizient funktionieren, sie führen aber zu einer gewissen Härte für einzelne Marktteilnehmer. Aus Angst an den Herausforderungen des Marktes zu scheitern, scheut insbesondere in den Sozialstaaten Westeuropas die breite Masse der Bevölkerung den Sprung in die Selbstständigkeit und begibt sich lieber ein Leben lang unter den vermeintlichen Schutzmantel von Vater Staat, der die Bürger mit einer Vielzahl von Schutzmechanismen (Arbeitnehmerschutz, Kündigungsschutz, Mieterschutz, Verbraucherschutz usw.) von den Widrigkeiten des Marktes abschirmt.

Als Gründer kommen Sie nicht umhin, sich der harten Realität des Marktes umgehend zu stellen. Dabei sollten Sie sich aber der an vielen Stellen lauernnden Fallen bewusst sein und durch vorsichtiges und überlegtes Handeln versuchen die Risiken für Ihr Unternehmen zu minimieren.

Der Eintritt in den freien Markt ist ein wenig wie die militärische Eroberung einer strategisch wichtigen Anhöhe zu sehen, deren Flanken der Gegner umfassend vermint hat. Um die eigenen Verluste möglichst gering zu halten und dennoch den Gipfel zügig einnehmen zu können, muss der Angreifer schnellstmöglich Kenntnis von der Lage der Minen erhalten. Es wäre vollkommen verantwortungslos, ohne jegliche Vorbereitung über das offene Gelände frontal voran zu stürmen.

Entsprechend gilt es auch in der Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern vorsichtig zu sein und sich ggfs. auch einmal von Leuten, die diesen Weg schon vor Ihnen gegangen sind, Informationen einzuholen und beraten zu lassen. Für einen erfolgreichen Markteintritt ist es zudem elementar, aus den in der Anfangsphase selbst gemachten Fehlern schnell zu lernen. Behalten Sie immer im Hinterkopf: Die Wirtschaft ist ein einziges großes Minenfeld. Ganz besonders in stark regulierten Märkten wie in Deutschland.

Faktor Spaß nicht vergessen

Bei all diesen recht nüchternen Erwägungen sollte der Faktor „Spaß bei der Arbeit“ nicht vergessen werden. Insbesondere beim Etablieren einer langfristigen Kooperation, so wie es z. B. in Bezug auf einen Steuerberater durchaus Sinn macht, sollte unbedingt die Chemie zwischen Ihnen, Ihren Geschäftspartnern und dem Dienstleister stimmen. Es ist einfach viel angenehmer, wenn sich alle gut verstehen und das jeweilige Wertesystem einigermaßen kompatibel ist. Wenn Sie regelmäßig auf einen Berater treffen, bei dem Sie eigentlich denken dieser habe charakterliche Defizite in Verbindung mit einer schweren Persönlichkeits-Störung, dann wird auch Ihre Kooperation auf der Sachebene das Mittelmaß nie verlassen. Gegenseitiger Respekt und wechselseitige Sympathie lassen die Zusammenarbeit deutlich produktiver und belastbarer werden. Man wird Ihnen auch ganz automatisch fairere Preise in Rechnung stellen, schließlich ist Ihr Dienstleister als Mensch auch froh, wenn er mit Ihnen mehr Spaß hat als mit dem Großteil seiner 325 anderen Mandanten.

Vollkommen irrelevant wird diese Betrachtung sollten Sie sich in einer für Ihr Unternehmen existenziellen Notlage befinden und kurzfristig einen Top-Berater/-Spezialisten benötigen. Bildlich gesprochen: Wenn Ihr Bürotrakt im OG gerade zu brennen begonnen hat und die ersten Flammen zu den Fenstern Herausschlagen, dann akzeptieren Sie den herannahenden Feuerwehrmann mit dem Hochdrucklöschgerät auch, wenn er aus Ihrer Sicht die vollkommen falsche Partei wählt und für seinen Löscheinsatz 275 Euro Voranschuss verlangt. Oder wenn Ihr japanischer Partner die letzte Rechnung über 2 Millionen Euro nicht zahlen will, weil einer seiner Kunden durch Ihre Software Patentrechte verletzt sieht, dann müssen Sie sich die besten Anwälte für einen Rechtsstreit vor einem japanischen Gericht besorgen. Weder Stundensätze noch „Chemie“ spielen dann eine Rolle.

Wie bekommen Sie nun heraus, welcher Anbieter gut ist und wer als Berater oder Dienstleister zu Ihnen passt? Banken und Versicherungen bilden immerhin einen noch einigermaßen funktionierenden Markt. Da lässt sich der eine oder andere Testbericht lesen und man findet möglicherweise öffentlich verfügbare Statistiken über die Kundenzufriedenheit. Aber in Bezug auf Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sieht das schlecht aus. Diese Berufsgruppen agieren ähnlich intransparent und von einer Aura des Geheimnisvollen umgeben wie Ärzte und lassen sich nur ungern in die Karten blicken. Wer hat nicht schon einen Mediziner erlebt, der einem nach einer kleinen Frage unaufgefordert einen Exkurs in die Tiefen der lateinischen Sprache gegeben hat? Haben Sie schon jemals in Ihrer Lokalzeitung eine Statistik gefunden über den Behandlungserfolg der Zahnärzte in Ihrer Stadt? Wieviel Prozent der Zahnimplantate bei welchem Zahnmediziner

ohne Komplikationen beim Patienten auf Anhieb eingesetzt wurden und welche durchschnittlichen Verrechnungssätze die Zahnärzte den Patienten dabei in Rechnung gestellt haben?

Eine kurze Google-Recherche bringt zwar ein paar Meinungen, aber einigermaßen belastbare Informationen über Ärzte, Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer können Sie, wenn überhaupt, nur auf der persönlichen Ebene bekommen. Also bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als sich im Bekannten- und Freundeskreis umzuhören. Hier kommt dann auch wieder die große Bedeutung persönlicher Netzwerke ins Spiel, die ich in einem gesonderten Kapitel vertiefe (s. Kap. 20). Sollten Sie zufällig jemanden kennen, der zu einem der Dienstleister bereits eine gute Geschäftsbeziehung unterhält: Eine persönliche Empfehlung eines bestehenden Kunden bzw. Mandanten („mein Nachbar/Vereinskollege/Parteifreund/ehemaliger Klassenkamerad hat sie mir empfohlen ...“) öffnet häufig die Türen und bringt im Falle einer Kooperation immer eine Art sozialen Druck für den Dienstleister, auch Ihnen zukünftig einen ordentlichen Service zu bieten. Der Dienstleister wird sich kaum trauen Sie abzuzocken, wenn die Gefahr besteht, dass Sie Ihrem Bowling-Freund, dessen Vater ein Unternehmen mit 200 Mitarbeitern besitzt und dort schon seit 15 Jahren Mandant ist, etwas Negatives berichten könnten.

Identifizieren Sie für sich, was für Ihr Unternehmen wirklich wichtig und welche Dienstleistung eher weniger wichtig ist. Ein einmaliger kleinerer Fehler vom externen Buchhaltungsservice ist eher verschmerzbar, als wenn Ihr Patentanwalt eine wichtige Frist verpasst oder den bereits bestehenden Patentschutz Ihres Haupt-Wettbewerbers falsch interpretiert und Sie damit auf dem für Sie wichtigen US-Markt in eine offene Flanke laufen lässt. Den Fehler in der Buchhaltung wird spätestens der Betriebsprüfer vom Finanzamt bei der nächsten Betriebsprüfung aufdecken und eine entsprechende Korrektur anmahnen, der Fehler Ihres Patentanwalts kann Ihr Unternehmen nach Eingang einer Klage mittelfristig in die Insolvenz führen.

Persönliche Kontaktaufnahme

Sollten Sie Ihr Unternehmen im Team gründen, dann empfehle ich Ihnen zur ersten persönlichen Kontaktaufnahme mit einem Dienstleister auch immer gemeinsam zu gehen. Vielleicht nicht gerade zu sechst oder zu siebt, sollte Ihr Gründerteam diesen Umfang aufweisen, denn das würde dann eher lächerlich wirken, aber mit mindestens zwei oder drei Personen sollten Sie solche Termine wahrnehmen. Vier oder sechs Ohren hören mehr als zwei. Im Anschluss an die Gespräche können Sie sich dann gemeinsam eine Meinung bilden und entsprechend entscheiden, ob Sie die Zusammenarbeit aufnehmen oder ob Sie einen weiteren Anbieter aufsuchen.

Nutzen Sie die persönliche Kontaktaufnahme immer dazu, den Dienstleister nach Referenzen und Erfahrungen mit Kunden im IT-Bereich zu fragen. Es ist aus meiner Sicht kein K.-o.-Kriterium, wenn der Anbieter noch keinerlei Erfahrungen mit IT-Unternehmen gemacht hat. Es vereinfacht allerdings die Kommunikation und vermeidet erfahrungsgemäß gewisse Startschwierigkeiten, wenn Sie Ihrem Steuerberater nicht erst ausführlich erläutern müssen, was z. B. ein Dongle ist oder welche typischen Abrechnungsmodelle bei

Cloud-Services Anwendung finden. Sollte Ihr Steuerberater oder Ihr Rechtsanwalt bereits ein halbes Dutzend Mandanten im IT-Bereich haben, dann ist die Chance auch nicht gering, dass er Ihnen bei entsprechender Gelegenheit den einen oder anderen Erfahrungswert aus der Mitte seiner Mandantschaft, selbstverständlich anonymisiert, weitergeben wird. Vielleicht musste der Berater gerade für einen renommierten Mandanten ein vollkommen untaugliches Enterprise-Resource-Planning-Softwarepaket vorzeitig im Anlagevermögen abschreiben. Diese Information kann Ihnen viel Geld sparen, wenn Sie zufällig gerade vorhatten, sich die erste Lizenz genau dieser Software zu beschaffen.

Sollten Sie planen mit dem Dienstleister eine Geschäftsbeziehung einzugehen, dann fertigen Sie unmittelbar nach dem Gespräch ein Protokoll (s. auch Abschn. 11.8) an, das die wesentlichen Punkte aus Ihrer Sicht wiedergibt. Häufig gibt es Ärger ums Geld. Halten Sie daher zur Vermeidung jeglicher Missverständnisse besonders die vom Anbieter kommunizierten Stundensätze und weitere kommerzielle Aspekte wie Zahlungsmodalitäten und Zahlungsziele schriftlich fest. Ein guter Dienstleister wird Ihnen unaufgefordert eine Art Kostentabelle oder eine Honorarvereinbarung vorlegen. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen Sie unbedingt selbst die Initiative ergreifen und die Daten zu Papier bringen. Senden Sie Ihr Protokoll dem Anbieter per E-Mail zur Kenntnisnahme und bitten Sie um eine formlose Bestätigung. Nicht ohne Grund hat der Gesetzgeber nach den Erfahrungen der globalen Finanzkrise gewisse Protokollpflichten bei Banken und Versicherungen eingeführt. Diese Beratungsprotokolle gibt es allerdings nur für Privatkunden. Als Unternehmer müssen Sie das selbst in die Hand nehmen und dafür sorgen, dass das Abgesprochene klar und unmissverständlich dokumentiert ist.

19.2 Besondere Geschäftsbeziehungen mit Risiko

Grundsätzlich empfehle ich Ihnen möglichst mit überdurchschnittlich erfahrenen Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Insbesondere für unerfahrene Erstgründer ist der Einstieg in den freien Markt schon schwierig genug, daher sollten Sie sich besser nicht noch weitere potenzielle Probleme ins Haus holen, indem Sie mit Leuten kooperieren, die von der eigenen Materie auch noch nicht sonderlich viel Ahnung haben.

Selbstverständlich steckt in dieser Vorgehensweise ein gewisser Widerspruch: Als Startup werden Sie vom ersten Tag an versuchen Ihre potenziellen Kunden davon zu überzeugen, dass der Kauf eines Produktes oder die Nutzung einer Dienstleistung von einem neu gegründeten Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll und, zumindest in Ihrem „herausragenden Fall“, nur wenig risikobehaftet ist. Als Kunde von Dienstleistungen rate ich Ihnen aber aufgrund der vielfältigen Risiken komplett anders vorzugehen und daher besser nicht mit Newcomern zu kooperieren. In gewisser Hinsicht ist dieser Ansatz für ein Startup sehr opportunistisch. Aber denken Sie daran: Auch linke Bildungspolitikern und Gewerkschaftsfunktionäre schicken ihre eigenen Kinder auf Privatschulen und ausländische Universitäten zum Studieren. Letztlich geht es nur um die leidenschaftslose Anerkennung von wirtschaftlichen Realitäten zum eigenen, ganz persönlichen Vorteil.

Privates und Geschäftliches trennen

Nur in absoluten Ausnahmefällen sollten Sie Familienangehörige eines Gründers als Dienstleister für die Firma beschäftigen. Es mag im ersten Moment zwar ein paar Argumente geben, die die Kooperation mit Verwandten als vorteilhaft erscheinen lassen, längerfristig sind Interessenskonflikte so sicher wie das Amen in der Kirche. Spätestens, wenn das Unternehmen, sprich Ihr Gründerteam als Ganzes einmal mit der Leistung des externen Dienstleisters nicht zufrieden sein sollte, wird es schwierig fachliche Kritik anzubringen oder möglicherweise sogar die Zahlung eines Honorars zu verweigern, wenn seitens des Dienstleisters zu einem der Verantwortlichen in Ihrer Firma ein Verwandtschaftsverhältnis besteht.

Diese Schwierigkeit besteht ganz allgemein, wenn mit Marktteilnehmern kooperiert wird, mit denen man ein gutes persönliches, möglicherweise sogar freundschaftliches Verhältnis pflegt. Aus vielfacher eigener Erfahrung kann ich berichten, dass das durchaus gut funktionieren kann, auch über einen langen Zeitraum, aber beide Seiten sollten sich der aus dieser besonderen Konstellation resultierenden Risiken bewusst sein. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist auf beiden Seiten eine besondere Sensibilität und der Wille zu Ehrlichkeit und maximaler Transparenz. Im Zweifelsfall gilt es immer die Freundschaft zu schützen.

Praxis: Geschäfte mit Familienangehörigen stehen unter besonderer Beobachtung

Das Finanzamt untersucht Geschäfte mit Familienangehörigen im Rahmen von Betriebsprüfungen ganz besonders misstrauisch. Sollten Sie aus Sicht des Betriebsprüfers Dienstleistungen gegenüber den am Markt üblichen Preisen „zu teuer“ bei Ihren Angehörigen eingekauft haben, dann wird der Prüfer mit großem Eifer versuchen Ihnen eine illegale Steuervermeidung durch das bewusste Verschieben von Gewinnen nachzuweisen. Als Argumentationsbasis dient immer ein sogenannter Fremdvergleich, d. h. wie wäre die Transaktion zwischen „unabhängigen Parteien“ verlaufen. Da die Vergleichbarkeit von Transaktionen insbesondere auch im Dienstleistungssektor häufig von Dutzenden Parametern abhängt, ist nervenaufreibender Streit mit dem Staatsdiener vorprogrammiert. Wer an Ehepartner oder Kinder Aufträge vergibt, begibt sich möglicherweise auch in Bezug auf die gesetzlichen Bestimmungen zur Wahrung von Geschäftsgeheimnissen ganz schnell auf juristisches Glatteis.

19.3 Herausforderungen mit Dienstleistern

Ich möchte nachfolgend einige der von Ihnen üblicherweise benötigten Dienstleister in einzelnen Unterkapiteln ansprechen und über meine spezifischen Erfahrungen berichten. Wozu brauchen Sie die Leute, welche Dienstleistung müssen Sie aufgrund gesetzlicher Vorgaben extern vergeben, welche Dienstleistung sollten Sie möglicherweise freiwillig in Anspruch nehmen? Wo lauern Fallstricke?

Die nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Berufsgruppen stellen meine rein persönliche Einschätzung dar, wie ich sie in über 25 Jahren beruflicher Tätigkeit gewonnen habe. Die Zusammenarbeit und der dabei manchmal auftretende Ärger mit den Dienstleistern ist aber auch ein Dauerthema bei allen Treffen im Kollegenkreis unter Selbstständigen. Aus diesen Gesprächen habe ich einiges mit übernommen. Die Reihenfolge meiner nachfolgenden Abhandlungen orientiert sich an der zu erwartenden zeitlichen Intensität Ihrer zukünftigen Kooperation. Mit Ihrem Steuerberater werden Sie aufgrund der deutschen Steuer-Bürokratie leider recht häufig zu tun haben, mit Patentanwälten hingegen eher weniger, wobei das von Ihrem Business abhängt.

19.3.1 Steuerberater

Ohne einen Steuerberater (abgekürzt StB) können Sie nicht loslegen. Ein StB berät Sie, wie es der Bezeichner schon sagt, in steuerlichen Fragestellungen. Der StB erstellt bei der Unternehmensgründung eine sogenannte Eröffnungsbilanz und kümmert sich um die ordnungsgemäße steuerliche Registrierung Ihrer neuen Gesellschaft, indem er u. a. einen Fragebogen des Finanzamts ausfüllt. Zusätzlich können Sie einen StB beauftragen Ihre laufende Finanz- und Lohnbuchhaltung zu übernehmen. Vor allem in den ersten Jahren ist das absolut sinnvoll. Sie sollten sich auf Ihr Produkt und Ihre Dienstleistungen konzentrieren und daher u. a. von allen Tätigkeiten in Bezug auf die Buchhaltung entlastet werden. Wenn Ihr Unternehmen gewachsen ist und Sie (Verwaltungs-) Personal aufbauen, dann können Sie sukzessive gewisse ausgelagerte Aufgaben zurückholen und selbst übernehmen, wenn sich dadurch signifikante Kostenvorteile ergeben.

Der Aufwand in der Buchführung hängt sowohl von der Anzahl der Ein- und Ausgangsrechnungen ab, die sich im Rahmen Ihrer Warenwirtschaft ergeben, als auch von der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen. Der Umsatz taugt nicht als Bezugsgröße. Am besten fahren Sie in Bezug auf die Buchführungskosten, wenn Sie wenig Personal haben und über das Jahr nur ein halbes Dutzend Rechnungen stellen. Aufwändig wird die Angelegenheit hingegen, wenn Sie über viele Angestellte verfügen, viel Material bei unterschiedlichsten Lieferanten in kleinen Losgrößen einkaufen und an Tausende von Kunden eine Software oder ein Produkt im Wert von jeweils wenigen Euro verkaufen. Traditionell haben daher Handelshäuser hohe Buchführungskosten.

Exkurs: Statistische Daten zu Steuerberatern

In Deutschland gab es laut Bundessteuerberaterkammer Anfang 2019 über 87.000 Steuerberater. 38.000 davon arbeiten selbstständig mit einer sogenannten Einzelpraxis, der Rest hat sich in sogenannten Sozietäten oder Partnerschaftsgesellschaften zusammengeschlossen oder arbeitet als Angestellter in Steuerberatungsgesellschaften, die häufig auch international tätig sind. Der Anteil der Frauen in dieser Berufsgruppe steigt seit Jahren kontinuierlich und liegt mittlerweile bei etwas über 1/3. Der Altersdurchschnitt aller Berufsträger liegt bei 52,7 Jahren [2].

Viele der Einzelkämpfer abseits der Ballungsräume haben sich in ihrer Kommune einen festen Kundenstamm erarbeitet und betreuen primär Privatleute und die Gewerbetreibenden vor Ort. In den Städten und den angrenzenden Regionen mit den Gewerbegebieten sieht das anders aus. In den Metropolregionen motiviert die große Nachfrage nach Steuerberatung viele Anbieter sich dort niederzulassen. Je mehr Gewerbe- und Industriebetriebe in einer Region ansässig sind, desto höher sind normalerweise auch die Bevölkerungsdichte und das Angebot an Steuerberatern. So liegt z. B. der Kammerbezirk München mit über 12.300 registrierten Steuerberatern laut Bundessteuerberaterkammer aktuell ganz vorne. Die hohe Anzahl an Steuerberatern schafft mehr Wettbewerb, was immer zu begrüßen ist, bringt aber auch die Schwierigkeit unter der Masse der Anbieter einen für Sie passenden zu finden.

In Bezug auf die typischen Aufgabenstellungen, die bei Ihnen in einem Startup in den ersten Jahren anfallen, können Sie bei der Wahl des Steuerberaters zum Glück nichts groß falsch machen. Das Qualifikationsniveau der Berater ist hoch und die von den meisten Steuerberatern genutzte Software für die Finanzbuchhaltung und die Lohnabrechnung ist weitgehend standardisiert. Also versuchen Sie sich in Ihrem Bekannten- und Freundeskreis umzuhören, wer von den ortsansässigen Beratern einen guten Ruf hat und wer schon ein paar Jahre erfolgreich am Markt ist. Vereinbaren Sie mit zwei bis drei der Einzelbüros in Ihrer Region ein Gespräch zum Kennenlernen und starten Sie mit dem Anbieter, der Ihnen in Bezug auf Referenzen, Erfahrung, persönliche Chemie und Kosten den besten Kompromiss darstellt. Den größten Kostenfaktor bildet meistens die Erstellung des Jahresabschlusses. Haken Sie hier sicherheitshalber nach, ob der Anbieter in Anbetracht des zu erwartenden geringen Arbeitsumfangs evtl. bereit ist, Ihnen in den ersten Jahren einen Startup-Bonus einzuräumen.

Die Zusammenarbeit mit einer größeren Sozietät macht für Sie erst Sinn, wenn Sie mehr als 2–3 Millionen Euro Umsatz haben und/oder Ihr Geschäft stark international ausgerichtet ist. In den Anfangsjahren werden Sie von den Dienstleistungen und dem Know-how der größeren und meistens auch teureren Anbieter selten profitieren können.

- **Tipp: Auch bei der Buchhaltung: Keep it simple!** Einige Steuerberater versuchen schon bei Startups den Arbeitsumfang für die Buchhaltung künstlich aufzublähen. Da werden bereits vom ersten Monat der Geschäftstätigkeit an ausführliche Berichte mit farbigen Schaubildern erzeugt, Daten fürs Controlling aufbereitet und die Buchhaltung wird tagesaktuell gehalten. Ein Zugriff auf Ihren Finanzstatus per Smartphone-App ist selbstverständlich auch mit im Paket.

Dieser ganze Aufwand ist jedoch absoluter Unfug, wenn Sie gerade erst angefangen haben und in Ihrem noch jungen Unternehmen im Monat vielleicht 5 bis maximal 15 Transaktionen/Belege anfallen, schließlich werden Sie im ersten Jahr Ihrer Tätigkeit wahrscheinlich noch keine einzige Rechnung schreiben. Vereinbaren Sie daher mit Ihrem Steuerberater, dass mit minimalem Aufwand gestartet wird. Wo Sie rein kommerziell aktuell stehen können Sie anhand Ihres Kontostandes sowieso grob verfolgen. Sollten Sie demnächst insolvent sein, dann erkennen Sie das auch ohne KI-unterstütztes Controlling.

Auch wenn Sie Zahlenfetischist sind und gern alles bis ins Detail unter Kontrolle haben möchten: Denken Sie immer daran, dass Kontrolle und Reporting seitens Ihres Steuerberaters letztlich auch Geld kosten. Allein die Kosten für die auf Ihrer Seite erforderlichen Softwarelizenzen sind nicht ganz unerheblich. Wenn Ihr Unternehmen sich positiv entwickelt und wächst, dann sollten Sie ein- bis zweimal jährlich mit Ihrem Steuerberater zusammen kritisch hinterfragen, ob ein Upgrade der Prozesse auf einen erweiterten Leistungsumfang für die Führung des Unternehmens Sinn macht.

Ob Ihr Steuerberater gute Arbeit leistet, erfahren Sie bei der ersten vom Finanzamt angeordneten Steuer- bzw. Betriebsprüfung. Je nach Personalausstattung der Finanzbehörden in Ihrem Bundesland haben Sie diese Überprüfung im Normalfall erst nach fünf bis zehn Jahren zu erwarten. Steuerprüfungen seitens der Finanzbehörden sind aus volkswirtschaftlicher Sicht absolut sinnvoll und dienen sowohl der Steuergerechtigkeit als auch der Einnahmensicherung des Staates. Auch den Beamten in der Finanzverwaltung und vor Ort in den Finanzämtern ist es zu verdanken, dass wir hier keine „griechischen Verhältnisse“ haben, auch wenn viele Selbstständige über die damit verbundenen bürokratischen Belastungen häufig klagen. Richtig problematisch können Betriebsprüfungen eigentlich nur werden, wenn Ihr Steuerberater im Laufe der Jahre gravierende Fehler gemacht hat und der bearbeitende Steuerprüfer nun überraschend eine größere Steuer-Nachzahlung fordert. Die Freude über die eingefahrenen Gewinne, die Sie in den vergangenen Jahren an den Tag gelegt haben, kann dann nachträglich wie ein paar Seifenblasen in Sekunden zerplatzen. Aus persönlicher Betriebsprüfungs-Erfahrung möchte ich Sie vorwarnen: Wenn das Herz zu rasen beginnt und Ihr Atem flach wird, dann ist Vorsicht geboten.

Um unter gar keinen Umständen in eine gesundheitsgefährdende Situation zu kommen, kann es sinnvoll sein, einige Jahre nach Ihrer Gründung einmalig einen von Ihrem Steuerberater angefertigten Jahresabschluss zusätzlich von einem Wirtschaftsprüfer formal überprüfen zu lassen („freiwillige Jahresabschlussprüfung“). Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sollten natürlich wirtschaftlich nicht in Verbindung stehen. Diese Überprüfung kostet Sie zwar ein paar Tausend Euro, bringt Ihnen aber die Sicherheit und Beruhigung, dass Ihr Steuerberater soweit korrekt arbeitet. Ihr Steuerberater sollte mit dieser Vorgehensweise keine Probleme haben. Falls doch, dann wäre das ein erster Hinweis, dass Sie im Bereich der Steuerberatung mit dem falschen Dienstleister zusammenarbeiten.

Die Geschäftsbeziehung zu einem Steuerberater lässt sich übrigens auch relativ problemlos wieder beenden. Wenn Sie mit der Leistung Ihres Steuerberaters nicht mehr zufrieden sind, dann suchen Sie sich einen neuen Anbieter und wechseln. So etwas passiert tagtäglich und die Steuerberater haben dafür vordefinierte Formulare. Ihre Buchhaltungsdaten können Sie selbstverständlich zu Ihrem neuen Dienstleister mitnehmen, die (elektronische) Übertragung erfolgt automatisch. Beachten Sie, dass Sie den Aufwand, den Sie in die Einarbeitung Ihres bisherigen Beraters investiert haben, dann meistens erneut leisten müssen.

19.3.2 Wirtschaftsprüfer

Wirtschaftsprüfer (abgekürzt WP) übernehmen eine Vielzahl von Aufgaben. Wirtschaftsprüfer prüfen u. a. Jahres- und Konzernabschlüsse von Wirtschaftsbetrieben und werden als Gutachter in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen eingesetzt. Von einem WP können Sie sich in steuerlichen und unternehmerischen Angelegenheiten beraten lassen. Im Gegensatz zum Steuerberater, der eine Zulassung zur Steuerberaterprüfung ohne Studium über eine kaufmännische Berufsausbildung und langjährige Berufspraxis erreichen kann, ist für eine Karriere als WP ein einschlägiges Studium mit entsprechendem Examen Voraussetzung. Die große Mehrheit der Wirtschaftsprüfer hat ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert.

Die in Berlin ansässige Wirtschaftsprüferkammer listet für Mitte 2019 fast 15.000 Wirtschaftsprüfer als Mitglieder, davon etwas über 80 Prozent männlich (vgl. [3]). Haupterkennungsmerkmal der männlichen Mitglieder des Berufsstandes sind dunkelblauer Anzug, weißes Hemd und dezent kolorierte Krawatte. Aber auch die wenigen Damen der stark von Männern dominierten Branche lassen sich im 1. Klasse-Abteil der Bahn schon aus einiger Distanz aufgrund des wohl berufstypischen Bekleidungsstandards gut identifizieren.

Ein Großteil der Wirtschaftsprüfer beginnt die berufliche Karriere nach dem Studium bei den großen, international tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Die Tätigkeit dort stellt eine Art „Durchlauferhitzer“ dar, denn viele Berufsanfänger werden vollkommen unvorbereitet ins kalte Wasser geworfen und für eher unattraktive Beratungs- und Prüfungsmandate, die mit hoher Reisetätigkeit verbunden sind, verheizt. Das gilt es dann einige Zeit auszuhalten, schließlich sind drei Jahre Berufspraxis Voraussetzung für die Zulassung zum Wirtschaftsprüfer-Examen. Schon kurz nach erfolgreich absolviertem Examen sind viele Wirtschaftsprüfer ihrer Tätigkeit in einer der großen Gesellschaften endgültig überdrüssig. Dann wird flugs gekündigt und man gründet allein eine eigene WP-Praxis oder mit ein paar Kollegen eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Es kommt wohl auch immer wieder vor, dass ganze Abteilungen gemeinsam in die Selbstständigkeit gehen. Und dann, wenn also die Fesseln der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft abgeschüttelt sind, dann sind viele der Damen und Herren Wirtschaftsprüfer richtig heiß! Heiß darauf schnell viel Geld zu verdienen und endlich, wie auch schon so viele Kollegen zuvor, Kunde bei einer renommierten deutschen Sportwagenschmiede zu werden. Das gilt es als Mandant immer im Hinterkopf zu behalten, vor allem wenn Sie mit jüngeren Vertretern dieser Berufsgruppe in Kontakt kommt.

Fast jeder WP wird Ihnen beim ersten Aufeinandertreffen vorjammern, wie schwierig doch sein Berufsexamen war. Das Prüfungsfach Mathematik kann vermutlich kaum der Grund dafür sein, denn als studierter MINT-Absolvent haben Sie gegenüber Wirtschaftsprüfern auf diesem Gebiet meistens einen beträchtlichen Vorsprung, der die Vertreter dieser Berufsgruppe oft verunsichert. Ein Unternehmer-Kollege von mir hat sich immer einen Spaß daraus gemacht, seinen WP schon bei einfacheren Zinseszins-Berechnungen schwindelig zu rechnen. Also legen Sie es nicht darauf an, denn das belastet das zwischen-

menschliche Verhältnis nur unnötig. Aber überprüfen Sie sicherheitshalber immer alle Berechnungen Ihres WPs, denn auch in den Arbeitsergebnissen der Mitglieder dieser Berufsgruppe lassen sich vergleichbar viele Bugs wie in jedem durchschnittlichen Stück Quellcode finden.

Ähnlich der Situation bei Anwälten und Steuerberatern sind auch Wirtschaftsprüfer häufig allein in der eigenen Praxis tätig. Neben diesen Einzelkämpfern gibt es eine Vielzahl von kleineren und mittelgroßen Partnerschaften und Sozietäten, die meist ein Zusammenschluss aus zwei bis maximal zehn Partnern darstellen. Am oberen Ende der Leiter finden sich die international tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit teilweise über 1000 Mitarbeitern, die sich primär darüber definieren, wer wie viele DAX-Konzerne prüfen darf.

Als Startup können Sie die Dienste eines Wirtschaftsprüfers in Anspruch nehmen, Sie müssen das aber nicht. Sie können gut viele Jahre mit einem qualifizierten Steuerberater über die Runden kommen. Ab einer gewissen Unternehmensgröße kann ein WP zeitweise beratend hinzugezogen werden, wenn Sie z. B. weitere Gesellschaften gründen oder mit einer Niederlassung ins Ausland gehen wollen. Sinnvoll kann es ebenfalls sein, für die Dauer einer vom Finanzamt durchgeführten Betriebsprüfung einen WP als zusätzlichen Berater temporär zu beauftragen. Die Wirtschaftsprüfer sind die fachliche Auseinandersetzung mit der Finanzverwaltung mehr gewohnt als ein Steuerberater und können dann ihre besondere Expertise ausspielen. Das hat auch mit dem üblichen Niveau der Verantwortung zu tun, dem sich die Mitglieder dieser Berufsgruppe stellen müssen. Ab einer gewissen Größe muss ein Unternehmen seinen Jahresabschluss und die Steuererklärungen von einem WP bearbeiten lassen. Ein WP muss also, je nachdem, was er für Mandanten hat, für eine Bilanz von mehreren 10 Millionen Euro seinen Kopf hinhalten oder er verantwortet die Konstruktion für eine von ihm entwickelte Holding-Struktur mit einem Dutzend verbundenen Gesellschaften. Wenn der WP dann Ihnen als kleinem Unternehmen beratend während einer Betriebsprüfung zur Seite steht, ist das für ihn für gewöhnlich ein Spaziergang.

Wirtschaftsprüfer kommen für Sie als Startup erst dann zwingend ins Spiel, wenn Sie Ihr Unternehmen oder Anteile daran verkaufen wollen. Potenzielle Käufer fordern im Rahmen der Preisverhandlungen einen aktuellen, von einem WP testierten Jahresabschluss. Die Unterschrift eines Wirtschaftsprüfers stellt dabei eine Art Gütesiegel dar. Wo bei das nichts bedeuten muss. Zertifikate und Gütesiegel gibt es auch in anderen Wirtschaftsbereichen und vor Unfähigkeit oder krimineller Handlung ist dennoch niemand gefeit. Berühmtestes Beispiel dafür ist der Enron-Skandal 2001 in den USA, in dessen Folge die darin verwickelte, betreuende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kollabierte und vom Markt verschwand.

Viele jüngere Wirtschaftsprüfer wollen, wie oben bereits erwähnt, schnell nach oben und viel Geld verdienen. Entsprechend groß ist die Fluktuation in den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und entsprechend ambitioniert sind die Stundensätze teilweise auch schon bei den jungen, selbstständigen Beratern. Wenn Sie einen WP benötigen, dann gehen Sie zu einem der kleineren Anbieter. Einen guten Service bieten meist Teams mit

zwei bis fünf Wirtschaftsprüfern, die sich in einer sogenannten Partnerschaft zusammengeschlossen haben. Diese Organisation bietet den Mandanten eine vernünftige Vertretungsregel und die Partner können sich untereinander fachlich austauschen und ergänzen. Zu einem Einzelkämpfer zu gehen kann kostengünstiger sein, Sie könnten dann nur im entscheidenden Moment keinen Ansprechpartner haben, wenn Ihr Berater gerade im Urlaub verweilt.

Wenn Sie eines Tages mehr als 20 Millionen Euro Umsatz machen, dann werden Sie auch für die größeren Gesellschaften interessant, zuvor nicht.

Vorsicht Falle: Pensionsrückstellungen u. ä.

Wirtschaftsprüfer raten Unternehmern regelmäßig zu irgendwelchen steuerlich optimierten Umfirmierungen, Alters-Vorsorgeplänen, Pensionszusagen, Schenkungsstrategien und ähnlichem. Hier ist immer Vorsicht angebracht. Je langfristiger angelegt diese „Steuerspar-Programme“ sind, umso mehr Skepsis sollten Sie an den Tag legen. Vor allem in den ersten Jahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit ist so etwas in aller Regel absoluter Nonsens.

Kurzfristig profitiert davon immer nur einer: Ihr Berater. Schließlich dürfen Sie die dafür erforderlichen Verträge und die Umsetzung der „Programme“ teuer bezahlen. Im Zweifelsfall gilt immer: Keep it simple! Fahren Sie Mainstream und schenken Sie sich juristisch komplexe Unternehmens-Konstrukte und Steuerspar-Modelle. Es besteht immer das Risiko, dass der Gesetzgeber das vermeintliche Steuerschlupfloch nach der nächsten Bundestagswahl bereits kassiert und Sie dann Ihre ganze Aktion rückabwickeln dürfen. Ihrem Wirtschaftsprüfer wird es egal sein, denn dann darf er nochmals kostenpflichtig für Sie tätig werden. Sollten Sie eines Tages Investoren an Bord holen wollen oder sogar planen Ihren Betrieb zu veräußern, dann schrecken komplizierte Konstrukte mögliche Geldgeber bzw. Käufer ab. Als Mitglied in Gutachter-Teams habe ich schon mehrfach die beteiligten Wirtschaftsfachleute die Hände über dem Kopf zusammenschlagen sehen, wenn bei der Begutachtung eines Akquisitionszieles plötzlich und unerwartet das Thema „Pensionszusagen“ aufgetaucht ist.

Sparen Sie sich all den unnötigen Aufwand und jede Form von rechtlicher Komplexität. Das Geld für die aufpreispflichtige Keramikbremsanlage soll sich Ihr WP bei einem anderen Mandanten verdienen.

Vorsicht Falle: Unternehmensberatung

Wirtschaftsprüfer bieten Ihnen auch gern an Sie in unternehmerischen Fragestellungen zu beraten. Wie immer ist das Problem: Wenn Ihr Berater gut ist, über ausreichend Erfahrung verfügt und den Markt, in dem Sie tätig sind, angemessen versteht, dann kann er sich zu einem erstklassigen Sparringspartner für Sie und Ihr Unternehmen entwickeln. Womit er den hohen Stundensatz dann auch von der ersten Minute an rechtfertigt. Wenn Ihr Berater hingegen die falschen Analysen macht und ungeeignete Maßnahmen empfiehlt, dann kann das verheerende Auswirkungen für die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens haben. Wer kennt nicht die Berichte aus der Presse, wenn im Rahmen einer Unternehmensinsolvenz publik wird, welche üppigen Beträge in den Jahren vor dem finalen Zusammenbruch noch an diverse Unternehmensberater geflossen sind.

Sollten Sie sich darauf einlassen sich in unternehmerischen Fragestellungen beraten zu lassen, dann legen Sie bitte immer eine angemessene Skepsis an den Tag. Überprüfen Sie die Meinung Ihres Beraters, an welchen Stellen Ihr Unternehmen z. B. Krankheitssymptome aufweise, wie bei einem Arzt durch das Einholen einer Zweitmeinung. Die Meinung eines Wirtschaftsprüfers, der Partner in einer Sozietät mit einen halben Dutzend WPs ist und dadurch indirekt unternehmerische Mitverantwortung für eine Belegschaft von vielleicht 20–30 Angestellten trägt, ist höher einzuschätzen, als die nassforschenden Äußerungen eines angestellten Junior Beraters, der vor einem Jahr gerade sein Examen hinter sich gebracht hat. Mich überkam vor allem immer dann eine Art Unwohlsein, wenn ich das Gefühl hatte als Unternehmer von dem Herrn Wirtschaftsprüfer mehr belehrt und weniger beraten zu werden. Verlassen Sie sich im Zweifel auf Ihr eigenes Bauchgefühl und verzichten Sie besser auf die Ratschläge.

Vorsicht Falle: Beteiligung

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater versuchen regelmäßig, den im Rahmen einer Dienstleistung erworbenen Wissensvorsprung für sich persönlich auszunützen, um sich an vielversprechenden Startups finanziell zu beteiligen. In Zeiten von Negativzinsen am Kapitalmarkt sind schließlich viele Vermögende auf der Suche nach lukrativen Geldanlagen mit höheren Renditen. Selbst große WP-Gesellschaften halten mittlerweile ganze Abteilungen vor, die nach attraktiven Startup-Investments Ausschau halten.

Als Startup-Unternehmer sollten Sie bei solchen Angeboten sehr vorsichtig sein und auf jeden Fall eine unabhängige Zweitmeinung einholen. Im Zweifel rate ich Ihnen, Dienstleistung und Teilhaberschaft strikt zu trennen, denn das Risiko von Interessenskonflikten ist nicht wegzudiskutieren.

19.3.3 Werbeagenturen

Der Begriff „Werbeagentur“ ist nicht geschützt. Jeder Gewerbetreibende kann also diesen Begriff für seinen Betrieb nutzen. Einen Werbeflyer für den Hundefrisör um die Ecke, eine Beschriftung für die große Zeltplane beim örtlichen Feuerwehr-Jubiläum gestaltet und schon nennt sich so mancher freiberuflich tätige Grafikdesigner „Werbeagentur“. Grafikdesigner ist als Berufsbezeichnung übrigens ebenfalls nicht geschützt, so wie Eventmanager, Opferberater oder Radwege-Koordinator. Daher finden sich in allen diesen Bereichen auch sehr viele berufliche Quereinsteiger. Schon allein mit diesen Informationen versehen sollten Sie ab sofort bei jedem Kontakt mit Werbeagenturen oder Grafikdesignern eine angemessene Skepsis an den Tag legen.

Von allen Dienstleistern, die man als Unternehmer so üblicherweise benötigt, habe ich in meiner beruflichen Laufbahn mit Werbeagenturen die schlechtesten Erfahrungen gemacht. Vielleicht hatte ich über all die Jahre einfach nur unglaubliches Pech. Rückblickend habe ich jedenfalls, bis auf eine noch einigermaßen löbliche Ausnahme, viele vollkommen unfähige Anbieter getroffen, die absolut entsetzliche Qualität ablieferten. Sowohl,

was eher handwerkliche Dinge wie Text, Design, Layout und grafische Gestaltung betreffen, als auch in Bezug auf strategische Elemente, wie z. B. der Konzeption einer maßgeschneiderten Unternehmens-Kommunikation.

Zur Entschuldigung des zweiten Themenkomplexes sollte ich aber fairerweise anführen, dass mein Interesse an diesem Thema immer im Bereich B2B-Kommunikation lag, also Werbung und Marketing für gewerbliche Kunden. Dieser Bereich ist zumeist deutlich anspruchsvoller und komplexer als Werbung für private Konsumenten. Nur sollten das die Damen und Herren in den Werbeagenturen eben selbst erkennen und sich dann aus diesem schwierigen Marktsegment besser heraushalten. Wenn Sie als Startup etwas Kompliziertes, möglicherweise sogar Erklärungsbedürftiges entwickeln, dann werden Sie sich ähnlich schwer tun eine geeignete Agentur zu finden, die Ihnen eine gut strukturierte Marketing-Kampagne entwerfen kann.

Es ist allgemein bekannt, dass der Wettbewerb unter den Agenturen sehr groß ist. Die Agenturen geben diesen Druck an ihre Angestellten und Freiberufler intern weiter. Viele Agenturen zahlen daher wohl schlecht, fordern eine Vielzahl von Überstunden und sind personell ständig am Limit. Es scheint wohl eher die Regel als die Ausnahme zu sein, dass der Kunde es dann mit übermüdeten, frustrierten und genervten Angestellten zu tun hat. Hatte nicht auch das vor einigen Jahren in der Presse diskutierte Phänomen der „Serien-Praktikanten“ seinen Ursprung in der Agentur-Landschaft?

Als kleiner Kunde werden Sie anfangs meist mit einem mittelprächtigen sogenannten Art Director oder einem vergleichbaren Repräsentanten der Agentur in Kontakt kommen. Er holt sich den Auftrag bei Ihnen und lässt ihn bei Gelegenheit von übernächtigen Angestellten und Praktikanten bearbeiten. „Bei Gelegenheit“ betone ich hier, weil Sie als kleiner Startup-Kunde von einer gewissen Termintreue seitens der Agenturen meist nur träumen können.

Wenn Sie im Fachgebiet Software und IT fit sind, scheuen sich viele Werbeagenturen sogar davor Sie als Kunde zu bedienen. Sie blicken dann ein wenig hinter die Kulissen, können beurteilen, was heutzutage automatisiert mit Software erledigt werden kann und welcher Aufwand hinter der Erledigung diverser angeblich „äußerst umfangreicher Aufgaben“ steckt. Banken und Versicherungen z. B. lassen sich da wohl aus Agentursicht deutlich besser abzocken. In den großen Firmen werden die Rechnungen wahrscheinlich auch größtenteils unbesehen bezahlt. Da sitzt das Geld lockerer und der Sachbearbeiter im Rechnungswesen kann die einzelnen Positionen auf den Rechnungen der Agenturen nicht so genau einschätzen. Aber Sie als IT-Fachmann sehen meistens etwas genauer hin und stellen anschließend möglicherweise für die Agentur unangenehme Fragen. Lassen Sie mich Ihnen dazu nachfolgend ein Beispiel geben, denn auch wenn der Vorfall schon ein paar Jahre zurück liegt, so erinnere ich mich an diesen besonders krassen Fall noch ganz genau.

Praxis: Viel Geld für ein halbes Dutzend Mausclicks

Die von mir für einen mehrseitigen Kunden-Newsletter beauftragte Werbeagentur verrechnete für die nachträglich in Auftrag gegebene Konvertierung der innerhalb einer speziellen DTP-Software erstellten eher proprietären Daten auf das verbreitete PDF-Format 500 Euro. In Worten: fünfhundert! Unterstellt man großzügige 125 Euro Stun-

densatz, dann hatte der damit beauftragte Mitarbeiter einen halben Tag Zeit, konzentriert an seinem Rechner sitzend die (angeblich) notwendigen Arbeiten zu erledigen.

Wir haben damals einen uns persönlich bekannten Grafikdesigner gebeten, die Aufgabe mit Hilfe der für ihn üblichen Grafiktools nachzustellen. Die Konvertierung der Daten erforderte bei geladenem Dokument ein paar Mausklicks und anschließend knapp drei Minuten Berechnungszeit auf einem eher leistungsschwachen Mac-Notebook. Fertig war das PDF.

Die Abstimmungen zwischen Kunden mit eher technischem Hintergrund und den Kreativen in den Agenturen sind häufig sehr schwierig. Es liegen einfach Welten zwischen den jeweiligen Berufsgruppen. Wenn Sie es sich als MINT-Absolvent angewöhnt haben, Ihren Handlungen einigermaßen Struktur und Effizienz zu verpassen, dann wird es auch Ihnen mit großer Wahrscheinlichkeit sehr schwerfallen, mit den Leuten in einer Werbeagentur eine funktionierende und produktive Kooperation aufzubauen.

Lassen Sie mich über ein paar sehr spezielle Erfahrungen mit Werbeagenturen genauer berichten.

Vorsicht Falle: NIH-Syndrom

Fast alle Werbeagenturen leiden unter dem „Not-invented-here-Syndrom“. Wenn Sie erstmals mit einer Agentur zu tun haben, dann können Sie davon ausgehen, dass Ihnen von den Kreativen dort alle Ihre bisher verwendeten Werbemittel und Ihre Corporate Identity verrissen werden. Es wird die Ausnahme bleiben, dass eine objektiv ordentliche Arbeit des Vorgängers ehrlich anerkannt wird. Nein, alles früher Entworfen war Mist und muss auf jeden Fall komplett überarbeitet werden. Da lässt sich dann das volle Dienstleistungsportfolio auffahren und ordentlich Umsatz generieren.

Praxis: Von weiß, klar und wertig zu Grauschleier und billig

Die in meinem damaligen Unternehmen über viele Jahre verwendeten Visitenkarten waren absolut seriös und in jeder Hinsicht klassisch korrekt. Querformat, moderne schwarze Schrift auf hochwertigem weißem Papier, das zweifarbige Unternehmens-Logo (rechteckig fast ideal im 4:3 Format) oben in einer Ecke. Alles sehr ausbalanciert und ausgewogen.

Eine eigentlich recht renommierte Agentur, die wir routinemäßig um eine Art Auffrischung unseres Corporate Designs angefragt hatten, unterbreitete uns als Vorschlag Visitenkarten im Hochformat, gedruckt auf hellgrauem Papier. Die Ausgewogenheit war dahin und die Karte sah schlicht und einfach schmutzig aus, nicht grau. So, als wäre das gute Stück auf dem Werksgelände eines metallverarbeitenden Betriebes vor dem Gießerei-Gebäude aus Versehen in eine Pfütze gefallen. Im Vergleich zur „alten“ Visitenkarte: Ja, durch die 90 Grad Drehung war das schon irgendwie anders, aber aufgrund der Ausgestaltung keinesfalls besser. Die alte Visitenkarte war aber aus Sicht der Agentur „not invented here“.

Vorsicht Falle: Preisgestaltung

Die von den Agenturen angebotenen Preise sind häufig wenig nachvollziehbar und gehören grundsätzlich sehr kritisch betrachtet. Insbesondere bei konzeptionellen Arbeiten langen viele Agenturen richtig hin. Es ist sehr schwierig von außen zu beurteilen, welchen Aufwand die Damen und Herren dort für ein Konzept z. B. für einen umfassenden Marketing-Mix tatsächlich haben. Wurde dafür in den drei Wochen seit Eingang Ihres Auftrages über eine vollständige Arbeitswoche im Team von fünf Leuten richtig angestrengt nachgedacht und iterativ entwickelt ($5 \times 5 = 25$ Mann-Tage)? Oder ist alles an einem einzigen Nachmittag bei der täglichen Tischfußball-Session in der Espresso-Lounge locker lässig im Face-to-Face Chat entstanden und der Praktikant hat dann das Besprochene noch irgendwie zusammengeschrieben (ca. zwei Mann-Tage)? Versuchen Sie in der Kooperation mit Agenturen unbedingt ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob die erbrachte Leistung und die abgerechneten Kosten in einem realistischen Verhältnis zueinanderstehen.

Machen Sie als Startup um die großen renommierten Agenturen mit 50 und mehr Mitarbeitern besser gleich einen Bogen. Sie fliegen schließlich zum Haareschneiden auch nicht nach London zum Star-Coiffeur. Bei den großen Agenturen sind 15–20.000 Euro für einen initiales eintägiges Brainstorming mit dem oder den (angeblich) Top-Kreativen keine Seltenheit. Jetzt könnte diese Investition rein theoretisch den alles entscheidenden Impuls für den erfolgreichen Markteintritt Ihres jungen Unternehmens liefern? Die Beurteilung, wie wahrscheinlich das sein könnte, überlasse ich Ihnen.

Vorsicht Falle: Kampagne gegen Beteiligung

Auch das habe ich persönlich erlebt: Ein gewiefter Agentur-Inhaber wollte von uns als kleinem, finanziell vermeintlich schwachem Startup als Kompensation für sein werbliches Engagement eine Unternehmensbeteiligung in Höhe von ein oder zwei Prozent. Er hat uns das als großzügiges Entgegenkommen verkauft. Lassen Sie sich auf so etwas niemals ein! Wenn Sie schon Unternehmensanteile abgeben bzw. verkaufen, dann nur für Kapital cash auf den Tisch. Niemals für eine angekündigte Dienstleistung, deren Qualität Sie zum Verhandlungszeitpunkt noch nicht einmal beurteilen können.

Vorsicht Falle: Nutzungs- und Lizenzgebühren

Bei der Zusammenarbeit mit Werbeagenturen gibt es eine branchenübliche Besonderheit, die einem als Kunden bekannt sein sollte. Der Entwurf von Grafiken, Logos, Printanzeigen o. ä. wird nach Erledigung als „Designleistung“ verrechnet, aber für die anschließende Verwendung werden von vielen Agenturen unter Verweis auf das Urheberrecht zusätzlich Nutzungs- oder Lizenzgebühren in Rechnung gestellt, u. U. sogar mehrfach über einen längeren Nutzungszeitraum. Für diese Nutzungs- und Lizenzgebühren gibt es die seltsamsten Konstrukte. Es ist durchaus denkbar, dass die Agentur Ihnen für eine Printanzeige nur für ein Jahr das Nutzungsrecht einräumt. Sollten Sie diese Grafik im folgenden Jahr ein weiteres Mal verwenden wollen, müssen Sie erneut eine Lizenzgebühr zahlen. Diese Stückelung der Vergütung zieht einen enormen Verwaltungsaufwand nach sich und ist zudem hochgradig intransparent. Daher sollten Sie sich als Kunde auf solche Modalitäten besser nicht einlassen.

Besser ist es bei der Beauftragung immer unmissverständlich darauf zu bestehen, dass für alle Entwürfe die Dateien (in editierbarem Format wie *.AI oder *.SVG z. B.) mitgeliefert und alle Nutzungsrechte für Sie als Auftraggeber (ausschließlich, weltweit und zeitlich unbegrenzt, inkl. dem Recht zur Bearbeitung und Anpassung für geschäftliche Zwecke) mit enthalten sind. Dies soll Ihr Dienstleister auf der korrespondierenden Rechnung schriftlich bestätigen. Dadurch wird die Leistung meistens zwar etwas teurer, aber die Preise sind transparent und es gibt hinterher keine Scherereien mehr.

Lassen Sie sich im Zweifel von einem Anwalt beraten, der sich in Fragen des Urheberrechts auskennt.

Marketing ist Chefsache

Was also tun? Marketing ist Chefsache! Je komplexer und erklärungsbedürftiger Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ist, desto mehr sind Sie als Inhaber und Lenker des Unternehmens gefordert. Verzichten Sie möglichst auf die Dienste von Werbeagenturen. Stellen Sie stattdessen einen Grafikdesigner freiberuflich für die eher handwerklichen Aufgaben ein und organisieren Sie die ganze Sache dann selbst. Eine Druckerei zu beauftragen ist kein Hexenwerk und auch ein Werbeversender lässt sich problemlos einspannen ohne die Dienste einer zwischengeschalteten Agentur. Alle diese Aufgaben sind keine Geheimwissenschaft, auch wenn die Agenturen gern so tun. Das bekommen Sie in Eigenregie auf die Reihe.

Auch als Ingenieur oder Informatiker können Sie sich mit vertretbarem Aufwand in das Thema Werbung einarbeiten, es gibt am Markt ausreichend Literatur dazu. Nicht umsonst lassen sich eine Vielzahl von Quereinsteigern im Agenturbereich finden. Nehmen Sie als Ausgangsbasis für Ihre Werbeaktivitäten das, was Ihre Wettbewerber machen, die schon im Markt sind. Überlegen Sie sich, wie Sie das Ganze dann ein wenig frischer und cooler machen. Das ist schon ein guter Startpunkt. Vermeiden Sie besser irgendwelche vermeintlich revolutionären Werbekampagnen. Das Risiko, dass Sie damit Geld und Reputation verlieren, ist deutlich größer, als dass Sie damit etwas für Ihr Unternehmen gewinnen.

Auch für weitere Aufgabenstellungen im Rahmen des Marketings finden Sie Angebote auf freiberuflicher Basis. „Werbetexter“ z. B. sind möglicherweise auch interessant für Sie, wenn Ihnen das Formulieren schwerfällt. Auch Fotografen lassen sich kostengünstig stundenweise mitsamt der professionellen Ausrüstung mieten. Wie oben bereits beschrieben gibt es in diesem Markt eine Vielzahl von Anbietern bzw. Freiberuflern. Lassen Sie diese stundenweise in Ihrem Unternehmen arbeiten und bereiten Sie dafür entsprechende Arbeitsplätze vor. Alles, was die Freiberufler an Software benötigen, haben diese üblicherweise auf einem Notebook. Wenn die Person dann direkt bei Ihnen im Büro sitzt, reduziert das einerseits den Kommunikationsaufwand, andererseits können Sie dem Freiberufler bei der Arbeit über die Schulter blicken und dabei überprüfen, ob Sie für Ihr Geld auch eine angemessene Arbeitsleistung bekommen. Ich habe mit dem hier vorgestellten Ansatz viele Jahre sehr gute Erfahrungen gemacht.

- **Tipp: Selbst fotografieren.** Sollte einer der Gründer Fotografieren als Hobby haben, dann nutzen Sie seine Erfahrungen und schießen Sie das in den Anfangs-

jahren im Marketing benötigte Bildmaterial in Eigenregie. Schon mit Kameras im mittleren Preissegment lassen sich in Verbindung mit zwei bis drei Fotolampen ausreichend gute Ergebnisse erzielen. Für die erforderliche Nachbearbeitung gibt es sehr leistungsfähige Open-Source-Bildbearbeitungssoftware, deren Funktionalität hervorragend dokumentiert ist und deren Benutzung sich relativ schnell erlernen lässt. Wenn Sie Fotoarbeiten inhouse erledigen können, ersparen Sie sich auch automatisch das ganze Theater um das Thema Bildrechte. Nebenbei: In allen mir bekannten Unternehmen, die selbst fotografieren, wird bei den Foto-Sessions immer sehr viel gelacht.

19.3.4 Banken

Mit einer Bank müssen Sie bereits vor der Gründung Ihres Unternehmens Kontakt aufnehmen, denn Sie benötigen zum Gründungstermin für den Notar einen tagesaktuellen Kontoauszug, der belegt, dass Sie das Stammkapital eingezahlt haben. Dafür müssen Sie vorab ein sogenanntes Geschäftskonto einrichten. Ein Geschäftskonto für Firmenkunden funktioniert im Prinzip wie ein Girokonto für Privatkunden.

Als Startup sind Sie bei den regional tätigen Sparkassen und Genossenschaftsbanken am besten aufgehoben. Dort finden Sie noch am ehesten jemanden, der Ihnen wenigstens 15 Minuten lang zuhört. Sie können auch zu einer reinen Online-Bank gehen, aber den persönlichen Kontakt zu einem Bankberater vor Ort und die daraus resultierenden Möglichkeiten sollten Sie als Firmeninhaber nicht unterschätzen. Für die Großbanken beginnt der Mittelstand erst ab 10 Millionen Euro Jahresumsatz, vorher sind Sie als Kunde dort nicht interessant. Das steht zwar so in keiner der zahlreichen Hochglanzbroschüren, wie sie im Foyer jeder Bankfiliale ausliegen, aber hinter vorgehaltener Hand habe ich diese Aussage schon von mehreren Bankbediensteten erhalten.

- **Tipp: Kontonummer werbe- und zweckmäßig auswählen.** Bitten Sie bei Kontoeröffnung Ihren Firmenkundenberater freundlich um eine möglichst einfach zu merkende Kontonummer. Bei den meisten Banken kann zumindest in einem begrenzten Rahmen die Kontonummer eines Geschäftskontos ausgewählt werden, Gebühren werden dafür üblicherweise nicht erhoben.

Eine eingängige Kontonummer spart auch bei Nutzung der in Deutschland daraus abgeleiteten 22-stelligen IBAN etwas Zeit, hilft Tippfehler und die daraus unweigerlich resultierenden Missverständnisse zu vermeiden. Denken Sie dabei an die diversen Spendenkontonummern, die nach jeder größeren Naturkatastrophe im Fernsehen verbreitet werden. Auch die meisten Großkonzerne haben einfach zu merkende Bankverbindungen. Empfehlenswert sind aufsteigende Zahlenfolgen oder Kontonummern mit möglichst vielen Nullen. Meine

GmbH verfügt aktuell über eine Bankverbindung, bei der sechs von zehn Stellen der Kontonummer mit der Ziffer „0“ besetzt sind. Vielleicht schaffen Sie sieben?

Als Startup auf Suche nach einer geeigneten Geschäftsbank gilt es zu bedenken, dass sich die deutsche Bankenindustrie aktuell in einem Niedergang befindet.

Exkurs: Bankenlandschaft in Auflösung

Trotz der guten Konjunktur in den vergangenen Jahren arbeiten nur wenige Banken profitabel. Deutschland gilt unter Experten schon lange als komplett „overbanked“. Wie groß die vermuteten Überkapazitäten sind wurde besonders deutlich, als im Frühjahr 2019 eine Fusion von Commerzbank und Deutscher Bank diskutiert wurde und dabei durchsickerte, dass zwischen 30–50.000 Stellen bei einem Zusammengehen eingespart werden könnten. Viele Jobs in den Banken sind schlicht und einfach überflüssig. Überall im Land werden daher Filialen dicht gemacht oder Banken schließen sich zusammen. Zusätzlich kommt die Branche sowohl durch die Niedrigzinspolitik als auch durch große US-IT-Unternehmen und neu gegründete FinTechs unter Druck, die mit innovativen Lösungen versuchen am Zahlungsverkehr teilzunehmen oder online Finanzdienstleistungen anzubieten.

Experten schätzen, dass mindestens 50 Prozent der Jobs, die es aktuell in den Banken noch gibt, in den nächsten drei bis sieben Jahren verschwinden werden. Es ist zu befürchten, dass in den Belegschaften nur die zurückbleiben, die so schlecht sind, dass sie es aus ihrer angestammten Komfortzone nicht mehr herauschaffen und die sich mit aller Kraft gegen den Verlust ihrer Privilegien stemmen. Junge Bankmitarbeiter mit ein bisschen Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge werden unter Ausnutzung großzügiger Abfindungsregelungen reihenweise einen Abflug machen, denn es macht keinen Sinn, auf einem sinkenden Schiff zu arbeiten (s. auch Abb. 19.1).

Als jung-dynamischer Software-Unternehmer treffen Sie im Kontakt mit Banken auf eine Anti-Welt, die aufgrund der massiven wirtschaftlichen Probleme bis auf Weiteres



Abb. 19.1 Der Bankenwelt stehen schwierige Zeiten bevor. Blick auf das Bankenviertel in Frankfurt a. M.

komplett mit sich selbst beschäftigt ist. Dies sollten Sie sich bei jedem Kontakt mit Repräsentanten aus dieser Branche in Erinnerung rufen und entsprechend Ihre Erwartungen an die Gegenseite herunterschrauben. Es ist nicht auszuschließen, dass der Ihnen in einem Gespräch gegenüberstehende Bankmitarbeiter seit Monaten um seinen Job zittert.

Prinzip Hoffnung als Geschäftsgrundlage

Die Geschäftsbeziehung zwischen einer Bank und einem Startup beruht aus Sicht des Kreditinstitutes auf dem Prinzip Hoffnung. Das ist vielleicht vergleichbar mit dem Kauf eines Bobbycars für Ihren Nachwuchs im lokalen Autohaus des Nobelherstellers. Vielleicht erinnert sich Ihr Zögling ja noch viele Jahre später an den Vorsprung durch Technik verbunden mit der großen Freude am Fahren, geht dann schnurstracks zum Autoverkäufer und bestellt selbstbewusst „das Beste oder nichts“. Aus Sicht des Bankberaters stellt sich Ihr Interesse an einem Geschäftskonto daher ähnlich dar, wie für den Autoverkäufer das Kaufinteresse an einem Bobbycar. Es gibt für den Bankberater aufgrund der vorliegenden Erfahrungswerte und amtlichen Statistiken eine nicht unerhebliche Wahrscheinlichkeit, dass er Ihr Konto in den nächsten Jahren wieder auflösen kann, weil Sie Ihre Tätigkeit aus welchem Grund auch immer einstellen oder einstellen müssen. Sollten Sie mit Ihrer Geschäftsidee hingegen Erfolg haben, dann gibt es eine gewisse Chance für die Bank, dass zukünftig die Gehälter von ein paar Dutzend Mitarbeitern und 5–15 Millionen Jahresumsatz über Ihr Firmenkonto geschoben werden. Vielleicht springt dann auch noch der Auftrag für die Finanzierung Ihres eigenen vierstöckigen Firmengebäudes heraus. Da wird es dann kommerziell erstmals richtig interessant für die Bank. Sollten Sie so gut sein, dass Sie eines Tages zur weiteren Wachstumsfinanzierung an die Börse gehen, dann wäre das für Ihren Bankberater fast wie ein Sechser im Lotto. Wobei fraglich ist, ob sein regional ausgerichtetes Institut überhaupt die Fähigkeit hat, als sogenannte Konsortialbank einen Börsengang mit abzuwickeln. Darauf sind dann wieder andere Institute spezialisiert, auch die Großbanken. Dann müssen Sie mit denen zusammenarbeiten, die sich anfangs, als Sie gründeten, mangels Umsatzes nicht für Sie interessierten.

Wenn Sie diese grundlegenden kommerziellen Mechanismen im Verhältnis Bank zu Startup verstanden haben, dann sollte Ihnen auch klar sein, dass Sie sich gegenüber dem Bankberater aktiv als Hoffnungsträger verkaufen sollten. Nehmen Sie sich also unbedingt die Zeit den Vertretern der Bank beim ersten persönlichen Kennenlernen Ihre Geschäftsidee und Teile Ihres Businessplans vorzustellen. Transparenz kommt immer gut an und als technologieorientiertes Startup haben Sie in der heutigen Zeit immer gute Karten bei den Banken Interesse zu wecken. Denken Sie in diesem Zusammenhang daran, dass die Ihnen gegenüberstehenden Bank-Mitarbeiter diese Woche wahrscheinlich schon diverse eher unspektakuläre Gründungsvorhaben im Bereich Gastronomie, Nagelstudio und Pflegedienste diskutiert haben. Wenn Sie nun eine innovative IT-Lösung präsentieren, können Sie damit richtig gut punkten. Gehen Sie allerdings davon aus, dass die Bank unmittelbar nach Ihrem ersten Aufeinandertreffen den Score-Wert aller Gründer bei der Wirtschaftsauskunftei „Schufa“ abfragen wird. Sollte einer von Ihnen erst letztes Jahr eine Privatin-

solvenz hingelegt haben, dann könnte es trotz guter Geschäftsidee schwierig mit einer Zusammenarbeit werden.

Sobald Sie als Unternehmen bei einem Institut ein Geschäftskonto eröffnet haben, verwendet man übrigens den Begriff „Hausbank“ im Geschäftsleben. Berücksichtigen Sie bei der Auswahl Ihrer Hausbank, ob diese als Zusatzservice Schließfächer zur Miete anbietet. Dort sollten Sie regelmäßig ein paar Festplatten mit einem Vollbackup Ihrer Daten ablegen. Schon allein aus diesem Grund ist es kein Nachteil, wenn Ihre Hausbank einfach zu erreichen, am besten möglichst um die Ecke ist. Das Thema „Backup im Schließfach“ vertiefe ich im Kap. 11 (s. Abschn. 11.3).

- **Tipp: Geschäftskonto in der Minimal-Variante wählen.** Meist reicht einem neu gegründeten Unternehmen der „kleinste“ (Geschäfts-) Kontentyp für den Anfang. Eine Flatrate mit z. B. 200 Buchungen pro Monat inklusive bringt als Angebot nichts, weil Sie in den ersten Monaten, möglicherweise auch Jahren, mit Ihrem noch überschaubaren Team kaum mehr als 20 Buchungen im Monat haben werden. Ein Basis-Geschäftskonto lässt sich jederzeit auf einen größeren Leistungsumfang „upgraden“, daher halten Sie besser in der Phase nach Aufnahme Ihrer Geschäftstätigkeit bewusst die Kosten niedrig. Zahlen Sie so viel wie möglich per Kreditkarte, um den mit manuellen Überweisungen verbundenen Arbeitsaufwand zu vermeiden. Zahlungen auf Rechnung bzw. per Überweisung machen nur Sinn, wenn Sie das Zurückhalten der Zahlung evtl. als Druckmittel benötigen, um Nachbesserungen bzgl. des gelieferten Produktes bzw. der ausgeführten Dienstleistung einzufordern.

Sollten Sie öffentliche Fördermittel beantragen wollen, dann kommt ebenfalls Ihre Hausbank ins Spiel. Eine Anlaufstelle für Fördermittel wäre z. B. die bundesweit tätige KfW Bank mit Sitz in Frankfurt am Main. In der Regel müssen Gründerkredite von einer Förderbank über die Hausbank beantragt werden. Jetzt ist es wichtig zu wissen, dass Ihre Hausbank nicht gezwungen ist, Ihnen diese Dienstleistung zu erbringen. Die Antragstellung ist meistens mit viel bürokratischem Aufwand verbunden und bringt Ihrer Hausbank wenig Ertrag. Haben Sie also Verständnis, wenn bei Ihrem Bankberater nicht unmittelbar Begeisterung ausbricht.

Bevor ich ein paar einzelne Aspekte in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Banken herausgreife, möchte ich insgesamt ein positives Resümee meiner langjährigen Zusammenarbeit mit Kreditinstituten ziehen. Die Schwierigkeit war sicherlich, dass ich bei meiner ersten Unternehmensgründung mit einer viel zu hohen Erwartung in die Gespräche gegangen bin. Die Enttäuschung war dann in Anbetracht der vermeintlich schmalen Ergebnisse groß. Aber das war mein Problem, war meiner mangelnden Erfahrung geschuldet. Heute muss ich rückblickend ganz klar feststellen: Im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten haben die Banken, mit denen ich zu tun hatte, eigentlich alle einen ordentlichen Job gemacht.

Ich würde Ihnen empfehlen zur Hausbank einen guten persönlichen Kontakt zu halten. Laden Sie Ihren Firmenkundenberater einmal im Jahr zu einem Gespräch in Ihr Unternehmen ein oder bieten Sie proaktiv an, bei ihm in der Filiale vorbeizukommen. Einen guten Anlass hierfür bietet immer die persönliche Übergabe Ihrer Jahresbilanz. In der Regel sind Sie sowieso verpflichtet, ein Exemplar Ihrer Bilanz der Hausbank zur Verfügung zu stellen. Anstelle auf dem Postweg können Sie das Dokument auch persönlich übergeben.

Kontokorrentkredit

Spannend ist, welchen sogenannten Kontokorrentkredit oder auch Kontokorrentrahmen Ihnen der Bankberater für Ihr Geschäftskonto zu welchen Zinskonditionen einräumt. Bei Ihrem Privatkonto spricht man von „Überziehungskredit“, der meist in Abhängigkeit von Ihrem monatlichen Einkommen gewährt wird. Für den Kontokorrentkredit auf Ihrem Geschäftskonto legt Ihnen der Bankberater einen Darlehensvertrag zur Unterschrift vor. Diese Art von Kredit ist eine unbürokratische Möglichkeit für Sie als Unternehmen, kurzfristige Liquiditätseingpässe zu meistern. Der vereinbarte Kreditrahmen liegt im freien Ermessen der Bank. Machen Sie sich aber keine falschen Hoffnungen: Ohne zusätzliche Sicherheiten aus Ihrem Privatvermögen oder eine entsprechende Bürgschaft von einem Dritten mit entsprechender Bonität wird die Bank Ihnen als Startup keinen großen Kredit einräumen. Wenn Sie mehr als 10.000 Euro Kredit ohne zusätzliche Sicherheiten bekommen, dann ist das großzügig.

Selbst wenn die Hausbank Ihnen nur 5.000 Euro Kontokorrentkredit einräumt, wird Ihr Firmenkundenberater Sie zu mehr oder weniger umfangreichen und regelmäßigen Reportings verpflichten. Die Bank möchte informiert werden, wie bei Ihnen die Geschäfte laufen. Viele Firmenkundenberater sitzen den halben Tag gelangweilt herum (Stichwort Überkapazitäten, s. o.) und sind dann auch ganz froh, wenn ab und zu ein Umschlag mit Unterlagen zur Durchsicht im Posteingangskorb liegt. Also spielen Sie das Spiel mit.

Wenn Ihr Unternehmen eines Tages kommerziell erfolgreich ist und Sie in Folge über ausreichende Finanzmittel verfügen, dann können Sie sich überlegen, ob Sie Ihr Geschäftskonto auf ein reines Guthabenkonto ohne Kontokorrentkredit umstellen. Sie kündigen dazu den Darlehensvertrag und verzichten fortan auf die Kreditlinie. Die Bank wird ab diesem Moment keine Transaktion mehr zulassen, die zur Folge hat, dass Ihr Konto ins „Minus“ rutscht. Aber wenn Sie ausreichend Geld auf dem Konto haben, wird das für Sie kein Thema mehr sein. Da für die Bank die Geschäftsbeziehung mit Ihnen nun kein Risiko mehr darstellt, will auch keiner mehr wissen, was Sie machen. Sie haben dann keinerlei Informationspflichten mehr und sparen sich diesen bürokratischen Aufwand.

Zweite Bankverbindung

Wenn Ihr Unternehmen etwas gewachsen ist, kann es Sinn machen über eine zweite oder sogar eine dritte Bankverbindung zu verfügen. Das erhöht zwar den Verwaltungsaufwand, aber Sie können dann die Konditionen für den Zahlungsverkehr vergleichen und die Institute ein wenig gegeneinander ausspielen. Im Prinzip sind aber die reinen Kontoführungskosten auch heute noch „Peanuts“ und lohnen für ein Unternehmen kaum einer intensive-

ren Betrachtung. Interessant wird es erst, wenn Sie international tätig sind und dabei größere finanzielle Transaktionen in unterschiedlichen Währungen abwickeln. Dann sollten Sie genauer hinschauen, welche Gebühren Ihre Bank dabei abrechnet.

Geschäftsbeziehungen zu mehreren Banken erhöhen auch den Ihnen insgesamt zur Verfügung stehenden Kontokorrentrahmen unter der Voraussetzung, dass Ihnen jedes Institut ein solches Darlehen einräumt. Über mehrere Bankverbindungen zu verfügen, macht sich irgendwie gut auf Ihrem Geschäftsbriefbogen, auch wenn ich Ihnen hierfür keine sachliche Begründung liefern kann. Die meisten meiner Unternehmer-Kollegen teilen meine Meinung über einen positiven Effekt in der Außenwirkung. Vielleicht unterstellt man einem Unternehmen mit mehreren Bankverbindungen ein höheres Niveau an Solidität? Es gibt aber auch genug Top-Firmen, die lediglich über genau eine Bankverbindung verfügen.

Vorsicht Falle: Privates von Geschäftlichem trennen

Hier möchte ich noch eine ganz klare Empfehlung aussprechen: Arbeiten Sie als Gründer privat bewusst mit einer anderen Bank zusammen als geschäftlich. Wenn Sie Ihr Privatkonto bei dem gleichen Institut haben wie Ihr Geschäftskonto, dann hat Ihr Firmenkundenberater Einblick in Ihre privaten Vermögensverhältnisse. Diese Transparenz kann nur gegen Sie ausgenutzt werden. Oder umgekehrt: Ihnen als Privatperson bringt das keinen Vorteil.

Das private Konto bei einem anderen Kreditinstitut bringt Ihnen nebenbei Einblicke in die Dienstleistungen eines zweiten Anbieters am Markt. Sei es durch Nutzung einer weiteren App für das Mobile-Banking oder durch Lesen der Werbeflyer: Sie lernen einfach wieder dazu und erweitern Ihren Blick auf das Bankenwesen.

Vorsicht Falle: Lebensversicherung

So mancher Firmenkundenberater ist in Versuchung, seine in Bezug auf Startup-Neukunden anfangs äußerst ungünstige Kosten-Nutzen-Bilanz durch Provisionen bei der Vermittlung von Lebensversicherungs-Policen zu seinen Gunsten aufzubessern. Wenn auch noch Fördermittel mit im Spiel sind, ist es für Sie als Gründer vor lauter Kleingedrucktem kaum möglich durchzublicken, wer für was wie hoch im Insolvenzfall haftet. Wenn Ihr Bankberater dann mit besorgter Miene auffordert „das müsse unbedingt mit einer Risiko-Lebensversicherung für jeden Gründer einzeln“ abgesichert werden, dann sollten bei Ihnen die Alarmglocken schrillen. Auch ich bin als Gründer im Alter von 28 Jahren mit meiner damaligen Unerfahrenheit darauf hereingefallen und habe viele Jahre unnötig Prämien für eine vollkommen nutzlose Risiko-Lebensversicherung überwiesen.

Sollte Ihr Firmenkundenberater mit der Forderung nach einer Versicherung an Sie herantreten, dann lassen Sie sich unbedingt die Notwendigkeit in einem formalen Schreiben der Bank schriftlich bestätigen. Es muss explizit vermerkt sein, dass die Versicherung zwingend/obligatorisch/erforderlich/unabdingbar ist. Lediglich „empfohlen“ bedeutet „nicht erforderlich“. Lassen Sie sich bloß nicht einschüchtern.

Vorsicht Falle: Gründerberatung

Viele Banken sind engagiert in der Gründerberatung und unterstützen aktiv entsprechende Plattformen. Zu diesen Aktivitäten muss natürlich schon die Frage erlaubt sein: Warum sollen ausgerechnet die einem Unternehmensgründer Tipps geben können, die noch nicht einmal ihr eigenes Business einigermaßen erfolgreich auf die Reihe bekommen? Diverse deutsche Banken standen bereits oder stehen aktuell kurz vor dem Abgrund und können sich nur mit Mühe (und teils mit Hilfe von öffentlichen Geldern) gegenüber der internationalen Konkurrenz über Wasser halten. Wieso sollten diese Institutionen nun Anlaufstelle für Rat suchende Gründer sein? Als Abiturient erkundigt man sich ja auch nicht unbedingt bei Studienabbrechern, welchen weiteren beruflichen Weg man einschlagen soll. Holen Sie sich Ihren Rat bei anderen. Hören Sie nur auf Leute, die nachgewiesenermaßen wissen wovon sie sprechen (s. auch Abb. 19.2).

Wechsel der Hausbank

Im Privatbereich erodiert die Treue zur Bank seit Jahren. Auch im gewerblichen Bereich kann man die Geschäftsbeziehung zu einer Bank relativ problemlos beenden und zu einem anderen Kreditinstitut wechseln. Sei es, weil Sie unzufrieden mit Ihrem Firmenkundenberater oder den gebotenen Dienstleistungen sind oder weil Ihnen ein anderes Institut ein deutlich verbessertes Angebot unterbreitet hat.

Dieser Wechsel ist jedoch u. U. mit einigem Aufwand verbunden und sollte gut vorbereitet werden. Hauptaufgabe ist es alle Kunden zu unterrichten, dass ab einem klar definierten Zeitpunkt für das Bezahlen Ihrer Rechnungen eine neue Bankverbindung zu verwenden ist. Dies erfordert vom Bearbeiter im Rechnungswesen oder der Buchhaltung Ihres Kunden eine explizite Änderung des für Ihr Unternehmen hinterlegten Datensatzes. Sie sollten alle Kunden einmalig per Brief anschreiben und über die Änderung und die damit verbundenen Umstellungstermine informieren. Planen Sie sicherheitshalber eine Übergangsfrist von sechs Monaten ein, in der Sie über beide Bankverbindungen parallel verfügen. Versenden Sie bereits mit Beginn der Übergangsfrist neue Geschäftsbriefbögen,

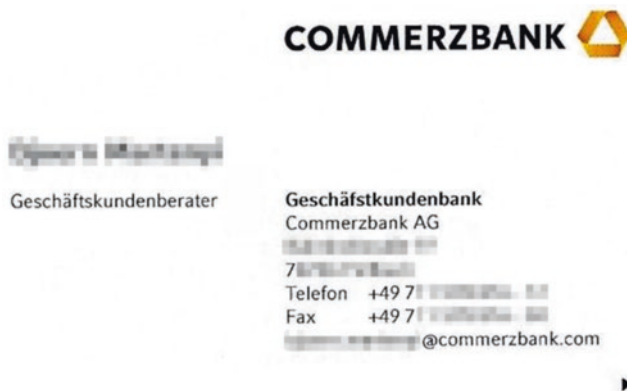


Abb. 19.2 Finden Sie den Tippfehler? Scan von der Visitenkarte eines Firmenkundenberaters

die nur noch die neue Bankverbindung auflisten. Viele Unternehmen kleben auch vorübergehend einen plakativen kleinen Aufkleber „Achtung: Neue Bankverbindung!“ mit auf die Rechnungen, um auf die Änderung aufmerksam zu machen.

Dieser Umstellungs-Prozess ist mit gewissen Kosten verbunden, primär abhängig von der Anzahl der bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Kalkulieren Sie daher genau, ob sich ein Wechsel lohnt. 15 Euro weniger Kontoführungsgebühren pro Monat kompensieren erst nach Jahren die Kosten für den Druck neuer Briefbögen, wenn Sie aktuell noch 28.000 Stück auf Lager liegen haben, die mit veralteter Bankverbindung in der Fußzeile wertlos sind.

Informieren Sie zusätzlich alle Ämter und Behörden, denen Sie eine Einzugsermächtigung erteilt haben, dass sich Ihre Bankverbindung geändert hat. Ihr Steuerberater kann Sie dabei unterstützen niemanden zu vergessen. Falls doch, dann können Sie sich sicher sein, dass man Sie bereits wenige Tage nach einem gescheiterten Zahlungseinzug wenig freundlich entsprechend abmahnen wird und Ihnen möglicherweise Verzugszinsen in Rechnung stellt. In diesem Bereich funktioniert die öffentliche Verwaltung bei uns recht gut.

Beachten Sie bitte auch das mögliche Risiko einer negativen Außenwirkung, wenn Sie die Bankverbindung ändern. Dieser Vorgang könnte von Ihren Kunden und Lieferanten in eine völlig andere Richtung interpretiert werden: Die Bank hat Ihnen aufgrund ernsthafter Zweifel an der Überlebensfähigkeit Ihres Unternehmens die Kreditlinie gekündigt. Ihr Weggang ist nur eine verärgerte Reaktion Ihrerseits auf das Verhalten der Bank. Was im Geschäftsleben jeden Monat etliche Male genau so passiert.

Wenn Sie aktuell sowieso schon finanziell angeschlagen sind und Ihre Geschäfte nicht sonderlich gut laufen, dann würde ich einen kurzfristigen Wechsel zu einer anderen Bank besser unterlassen. Wenn Ihr Unternehmen hingegen wächst und wirtschaftlich gesund ist, was jeder heutzutage im öffentlich zugänglichen Unternehmensregister online nachlesen kann, dann ist ein gut kommunizierter und rechtzeitig angekündigter Wechsel zu einem anderen Kreditinstitut vollkommen problemlos.

19.3.5 Versicherungen

Mit Versicherungen haben Sie im Normalfall nicht allzu viel zu tun. Gewisse Dinge müssen allerdings bei Beginn Ihrer unternehmerischen Tätigkeit auf den Weg gebracht werden. Dies ist im Wesentlichen von Ihrem Geschäftsbetrieb abhängig. Sobald Sie umfangreich Maschinen und Anlagen einsetzen, müssen Sie die Geräte gegen die diversen Elementarschäden und gegen Diebstahl versichern. Wenn Sie zu dritt in einem kleinen Büro mit einem halben Dutzend Notebooks und der typischen Büroausstattung beginnen, dann haben Sie jedoch kaum Handlungsbedarf.

Der aus meiner Sicht einzig wichtige Punkt, den Sie prüfen müssen, ist, ob Sie eine sogenannte Betriebshaftpflichtversicherung benötigen. Diese deckt Haftpflichtansprüche, die entstehen können, wenn durch Ihre betriebliche Tätigkeit jemand geschädigt wird.

Wenn Sie mit Ihren zwei Gründerkollegen nur im Büro sitzen und dort Smartphone-Spiele entwickeln, dann kann durch Ihre Tätigkeit kaum jemand zu Schaden kommen. Sollten Ihre Spiele richtig gut sein, dann zeigen Ihre User vielleicht ein ausgeprägtes Suchtverhalten. Ob das dann aber einen „Schaden“ darstellt, müssen im Zweifelsfall erst die Gerichte klären. Anders sieht es aus, wenn Sie z. B. Steuerungssoftware für kollaborative Roboter oder verfahrenstechnische Anlagen schreiben oder wenn Ihre CAN-Bus-Software mit dafür verantwortlich ist, dass im entscheidenden Moment der Airbag im Lenkrad eines Kraftfahrzeuges auslöst. In all diesen Fällen kommen Sie um eine Betriebshaftpflichtversicherung nicht herum. Im Falle der CAN-Bus-Software ist zusätzlich zu prüfen, ob Sie eine Produkthaftpflichtversicherung benötigen. Sollten Sie direkt an einen Automobilhersteller Bus-Controller und -Software liefern, dann kann dieser im Falle einer kritischen Fehlfunktion Ihrer Zulieferteile von den Aufsichtsbehörden gezwungen werden, eine Rückrufaktion durchzuführen. Die Kosten dafür wird sich Ihr Kunde zumindest zu einem Großteil von Ihnen zurückholen wollen. Und dann brauchen Sie neben starken Nerven eine richtige gute Versicherung!

Das Problem mit den Versicherungen ist, dass für den Versicherungs-Vertreter das ganze Leben voller Gefahren und Risiken ist und er Ihr Unternehmen daher am liebsten mit einem Dutzend Policen ausstatten würde. Diesbezüglich gibt es kaum einen Unterschied zwischen dem privaten und dem gewerblichen Bereich. Vielleicht haben Sie schon als Privatkunde entsprechende Erfahrungen mit Vertretern der Versicherungsbranche gesammelt. In der Zusammenarbeit mit Versicherungen gilt es grundsätzlich sehr zurückhaltend zu handeln und sich im Zweifel immer, so wie im Umgang mit Ärzten und Anwälten, eine zweite oder besser noch eine dritte Meinung einzuholen. Schließen Sie daher niemals Versicherungsverträge unter Zeitdruck ab.

Vor allem in den ersten Jahren Ihrer Tätigkeit dürfen Sie sich unter gar keinen Umständen über einen unnötigen oder überhöhten Versicherungsschutz zu hohe laufende Kosten ins Haus holen. Im Zweifelsfall würde ich lieber das Risiko eingehen, durch einen, bei sorgfältiger und abgewogener Betrachtung voraussichtlich nie eintretenden Mega-Schadensfall sofort Pleite zu gehen, als durch die regelmäßige Zahlung diverser hoher Versicherungsbeiträge über einen längeren Zeitraum „sicher“ in die Insolvenz getrieben zu werden. Ein gewisses Risiko haben Sie als Selbstständiger sowieso immer. Aber nur für die Versicherung zu arbeiten ist keine Alternative.

Vorsicht Falle: Versicherungsprämien

Die Preisgestaltung ist bei Versicherungen ebenfalls recht intransparent. Da hilft nur vergleichen. Wobei das häufig schwierig ist, weil sich die Versicherungsbedingungen im Kleingedruckten von Anbieter zu Anbieter geringfügig unterscheiden. Aufpassen müssen Sie immer, wenn Ihnen ein „Sondertarif“ angeboten wird. Denken Sie daran, dass das Heer an Versicherungsvertretern für diese Kundengespräche rhetorisch geschult wird. „Sondertarif“ heißt oft „besonders teuer und noch intransparenter“. Ähnlich verhält es sich mit „Firmentarifen“ oder im Falle von Kraftfahrzeugen mit „Flottentarifen“. Das klingt

alles nach Bevorzugung und Großkundenrabatt, bedeutet aber konkret meistens gar nichts. Prüfen Sie testhalber, ob der PKW versichert über das Online-Portal des gleichen Versicherers nicht 20 Prozent weniger Prämie kostet. Das umfangreiche Vertreternetz muss schließlich auch finanziert sein.

Auch in Bezug auf einen Versicherungsanbieter müssen Sie sich im Freundes- und Bekanntenkreis umhören und darauf hoffen, dass Sie dadurch Informationen bekommen. Vielleicht kann Ihnen auch Ihr Branchenverband einen geeigneten Partner empfehlen. Insbesondere in Bezug auf die Notwendigkeit und den Umfang einer Betriebshaftpflichtversicherung kann Ihnen die Rechtsabteilung Ihres Verbandes ziemlich sicher einen guten Rat geben. Vielleicht hat sich damit der Jahresbeitrag für die Verbandsmitgliedschaft schon mit einem Anruf ausgezahlt (s. auch Abschn. 17.1).

Vorsicht Falle: Wechsel der Produktbezeichner

Sowohl die kundenspezifischen Versicherungsnummern als auch die Bezeichnungen der Versicherungsprodukte wechseln bei manchen Versicherungsanbietern regelmäßig, um den Versicherungsnehmer zu verwirren. Diese mangelhafte Transparenz ist Methode und dient dazu, Bestandskunden einen Wechsel zur Konkurrenz zu erschweren und gleichzeitig leichter neue, für den Anbieter profitablere Versicherungsprodukte verkaufen zu können. Wechseln Sie ggfs. zu Anbietern mit einer transparenteren Produkt- und Preispolitik.

Vorsicht Falle: Vertragsbindung und Kündigungsfristen

Auch wenn die Anbieter eine langjährige vertragliche Bindung mit Rabatten belohnen: Hüten Sie sich in Ihrer Startphase vor zu langen Vertragslaufzeiten. Die Versicherungen und deren Außendienstler versuchen Unternehmern immer eine lange Vertragsbindung aufzuschwätzen. Lassen Sie sich auf derartige Angebote nie ein. Halten Sie sich so flexibel wie möglich. Die ersten fünf Jahre Ihrer unternehmerischen Tätigkeit können in jeder Hinsicht sehr dynamisch verlaufen. Vielleicht verkaufen Sie bereits nach zwei Jahren einen Anteil an Ihrem aufstrebenden Unternehmen an einen großen Konzern, der Ihnen dann Zugang zu seinen Vertragspartnern bietet. Um dessen unvergleichlich günstige Konditionen in Verbindung mit möglicherweise sogar besseren Leistungen sofort zu nutzen, müssen Sie zügig aus Ihren bestehenden Vertragsverhältnissen wieder herauskommen.

Oder Sie ziehen sich aus Geschäftsfeldern bewusst zurück und brauchen daher eine deutlich einfachere oder evtl. sogar gar keine Betriebshaftpflicht mehr. Alles soweit kein Problem, wenn Sie sich nicht gerade auf zehn Jahre Laufzeit verpflichtet haben.

► Tipp: Nie länger als 24 Monate an ein Versicherungsunternehmen binden.

Ich empfehle Ihnen sich nie länger als maximal 24 Monate an ein Versicherungsunternehmen zu binden. Optimal sind, vergleichbar der Situation im Mobilfunk-Bereich, Verträge mit 12 oder maximal 24 Monaten Mindestlaufzeit, die sich bei ausbleibender fristgemäßer Kündigung jeweils automatisch um weitere 12 Monate verlängern.

Die kritische Masse macht es

Ich empfehle Ihnen sämtliche Versicherungen bei einem Anbieter zu konzentrieren. Nur so bekommen Sie in absehbarer Zeit eine kritische Masse, die Sie zu einem einigermaßen attraktiven Kunden macht. Wenn Sie aus Kostengründen die Betriebshaftpflicht beim Anbieter A, die KFZ-Versicherungen beim Anbieter B und die Elektronik-Versicherung bei Anbieter C abgeschlossen haben, dann spart diese Optimierung anfangs vielleicht ein paar Euro, auf die Service-Qualität wirkt sich das meistens jedoch nicht gut aus. Für die Anbieter zählt immer der Gesamtumsatz mit einem Kunden. Je höher die Gesamtsumme Ihrer Versicherungsbeiträge, desto kulanter wird der Anbieter mit möglichen Schadensfällen umgehen. Diese Vorgehensweise ist im Geschäftsleben üblich und Sie werden gegenüber Ihren Kunden zukünftig vergleichbar handeln. Kunden mit höheren Umsätzen bekommen immer einen besseren Service.

19.3.6 Rechtsanwälte

Anwälte benötigen Sie, um Verträge zu entwerfen, um Klagen gegen Sie abzuwehren oder Ihr Recht bei anderen einzuklagen. Anwälte können Ihnen beratend zur Seite stehen, um schon im Vorfeld mögliche rechtliche Minenfelder im Rahmen Ihrer Geschäftstätigkeit großräumig zu umgehen.

Die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten ist sicher die größte Herausforderung in Bezug auf die Dienstleister, die Sie als Unternehmer üblicherweise benötigen. Laut Bundesrechtsanwaltskammer gab es 2019 etwas über 165.000 zugelassene Rechtsanwälte in Deutschland, 65 Prozent davon waren männlich. Das macht statistisch einen Anwalt auf etwas über 500 Einwohner. Da kann es dann schon passieren, dass im Regierungsbezirk einer prosperierenden Stadt mit 200.000 Einwohner bis zu 1000 Anwälte tätig sind. Die wollen alle beschäftigt sein und gut verdienen.

Anwälte pflegen einen ausgeprägten Standesdünkel. Sollten Sie einmal Einblick in die Korrespondenz zwischen zwei Anwälten bekommen, dann werden Sie einen sehr förmlichen Schreibstil mit antiquierten Grußformeln entdecken: Adressiert wird der „Herr Kollege soundso“ und man verabschiedet sich „mit kollegialem Gruß“.

Vergleichbar der abgeschotteten Ärzteschaft bekommen Sie leider auch keine Informationen über Erfolgsquoten und Kundenzufriedenheit bei Anwälten. Lediglich über die ganz großen international tätigen „Megakanzeleien“ mit zig Millionen Umsatz lassen sich in manchen Wirtschaftsmagazinen von Zeit zu Zeit Rankings finden, die auf Umfrageergebnissen beruhen. Diese Anbieter kommen für Sie als Startup sowieso nicht in Frage.

Ohne ein vernünftiges Netzwerk sind Sie als Jungunternehmer ziemlich aufgeschmissen einen Rechtsanwalt zu finden, der Ihnen in rechtlichen Fragestellungen qualifiziert zur Seite steht und dafür einigermaßen faire Preise abrechnet. Sie selbst können aufgrund Ihrer Ausbildung anfangs noch nicht einmal ansatzweise die Kompetenz eines Anwalts beurteilen und stehen diesen Dienstleistern daher leider vollkommen hilflos und ausgeliefert gegenüber.

Was also tun? Grundsätzlich würde ich Ihnen als Startup raten zu einer kleinen Kanzlei mit zwei bis fünf Anwälten zu gehen, die den Sitz in einem Ballungsraum hat, wo ein entsprechender Wettbewerb zwischen den Kanzleien besteht. Mindestens ein Anwalt in der Kanzlei sollte Gesellschaftsrecht explizit als sein Fachgebiet ausweisen, um für Ihre typischen Anliegen als Unternehmer die richtige Qualifikation zu haben. Wenn Sie zu einer Kanzlei mit fünf Familienrechts-Spezialisten gehen, ist Ihnen naturgemäß wenig geholfen. Eher kritisch sind für eine längerfristige Zusammenarbeit die zahlreichen Einzelkämpfer zu sehen, die oftmals abseits der Zentren versuchen unabhängig vom Fachgebiet alle Fälle anzunehmen. Diese von manchen Anwaltskollegen spöttisch als „Feld-Wald-und-Wiesen-Anwalt“ bezeichneten Allrounder bieten oft sogar einen ordentlichen Service zu fairen Preisen und arbeiten sehr kundenorientiert. Der Knackpunkt ist nur, ob der Anwalt seine eigenen fachlichen Grenzen in einem Rechtsstreit bei Bedarf auch selbstkritisch und rechtzeitig erkennt und dann proaktiv einen Spezialisten hinzuzieht. Bei den Einzelkämpfern kann es Ihnen leider auch passieren auf eher abgehobene Typen zu treffen, die mangels Kollegen-Feedback und/oder mangels adäquater Konkurrenz im Umfeld der Kanzlei die Bodenhaftung verloren haben. Wie die „Welt am Sonntag“ (abgekürzt WaS) 2016 in einem aufschlussreichen Artikel über die Anwaltszunft berichtete, gibt es selbstverständlich auch unter den Anwälten schwarze Schafe, „die ohne Ferrari oder Society-Glanz nicht leben können oder am ganz großen Rad drehen wollen“ [4].

Unabhängig davon, wie engagiert Sie sich nebenbei in rechtliche Fragestellungen einarbeiten: Auf eine professionelle anwaltliche Beratung werden Sie in bestimmten Situationen nicht verzichten können. Dazu ist dieses Fachgebiet im Gegensatz z. B. zum Bereich Marketing einfach zu umfangreich. Aber wenn Sie sich den Schriftverkehr Ihres Anwalts und alle von ihm verfassten Schreiben und Verträge sorgfältig anschauen, dann werden Sie über die Jahre zumindest soweit ein Gefühl dafür entwickeln, dass Sie Verträge Korrektur lesen können und Fehler und Unstimmigkeiten bemerken. Wenn Sie zu oft zu viele Fehler finden und den Großteil des Textes selbst neu schreiben müssen, dann wissen Sie wenigstens, dass es nun an der Zeit ist den Anwalt zu wechseln und sich einen neuen Dienstleister zu suchen.

Ähnlich der Situation bei der Kooperation mit Werbeagenturen sind die häufig wenig nachvollziehbaren Honorarrechnungen der Anwälte das zentrale Thema in Diskussionen unter Selbstständigen. Daher möchte ich diesen Punkt nachfolgend noch genauer kommentieren.

Vorsicht Falle: Intransparentes Gebührensystem

Allgemein gibt es unter Unternehmern eine große Unzufriedenheit mit der von vielen Anwälten gebotenen Leistung, nicht wenige fühlen sich regelmäßig abgezockt. Dies entspricht dem Gegenteil der allgemeinen öffentlichen Meinung, die die Krawatten tragenden Rechtsanwälte immer mit einer gewissen Ehrfurcht betrachtet. Die Unzufriedenheit unter den gewerblichen Mandanten ist größtenteils dem intransparenten Geschäftsgebaren der Anwaltszunft geschuldet.

Wenn Sie mit einer rechtlichen Fragestellung zu einem Anwalt kommen, werden Sie selten im Vorfeld unaufgefordert eine klare Aussage zu den zu erwartenden Kosten bekommen. Den meisten Anwälten sind Diskussionen über Kosten sowieso zuwider und manch einer empfindet entsprechende Fragen als Majestätsbeleidigung. Aber dahinter steckt System. Im Prinzip wollen viele Anwälte so arbeiten und abrechnen, wie sie gerade Lust haben. Abgerechnet wird entweder basierend auf Streit- und Geschäftswerten nach dem sogenannten Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (abgekürzt RVG) oder nach Zeitaufwand in Stunden. Wenn die Berechnungstabellen im RVG rein rechnerisch das höhere Honorar ergeben, dann zieht man sich argumentativ gern auf diese angeblich verbindlichen gesetzlichen Vorgaben zurück. Wenn der Geschäfts- bzw. Streitwert Ihres Falls zu gering und damit das rechnerische Honorar nach RVG unattraktiv ist, dann rechnet die Kanzlei nach Stundensatz ab. Dabei ticken die schweren Chronometer aus Schweizer Produktion am Handgelenk der Anwälte dann auch meist ungewohnt schnell, so dass viele Stunden Arbeitszeit herauskommen.

Zurück zum angeblich bindenden RVG, das bei näherer Betrachtung wenig verbraucherfreundlich ist: Die sogenannte Geschäftsgebühr z. B. im Rechtsanwaltsvergütungsgesetz, die eine zentrale Bedeutung besitzt, beinhaltet einen variablen Berechnungsfaktor, der zwischen 0,5 und 2,5 liegen darf, je nach „billigem Ermessen“ des bearbeitenden Anwalts, auch nach der „Schwierigkeit der anwaltlichen Tätigkeit“. Wer kann das nun fair beurteilen? Dieses anwaltliche Ermessen öffnet der Willkür Tür und Tor. Als „schwierig“ empfindet Ihr Rechtsvertreter vielleicht Ihre vielen kritischen Bemerkungen zu dem von ihm entworfenen Vertragstext oder dass Sie immer auf Besprechungsterminen schon früh morgens um 07:15 Uhr bestehen. Da rutscht der Berechnungsfaktor dann gleich um 0,3 nach oben. „Schwierig“ kann für den Anwalt auch sein, dass Sie mit einem Fall zu ihm kommen, der ihn ganz persönlich aufgrund seiner mangelnden Fachkenntnisse eigentlich überfordert. Aber anstelle das offen zuzugeben und Ihnen zu raten einen anderen, besser spezialisierten Kollegen aufzusuchen, wird er versuchen das Projekt durchzuziehen. Mit bestenfalls befriedigendem Ergebnis für Sie, aber ziemlich sicher mit einem Gebührenfaktor größer 1,8 als Kompensation für seine selbst verschuldete „Schwierigkeit“ damit. Es ist so gesehen schon fast als Ironie zu sehen, dass im Juristen-Sprech hier von „billigem Ermessen“ auf Seiten der Anwälte der Rede ist, denn „billiges Ermessen“ bedeutet oftmals „teuer“ für den Mandanten.

Viele Großkonzerne lassen sich Honorarrechnungen im mehr oder weniger freien Ermessen schon lange nicht mehr bieten. Man spricht nicht gern darüber, aber wer persönliche Kontakte in die Anwaltsszene einer Großstadt hat, bekommt das hinter vorgehaltener Hand berichtet. Anwälte werden grundsätzlich nur nach konkretem Aufwand bezahlt und dieser muss auch im Detail nachvollziehbar dokumentiert werden. Eigene, beim Mandanten angestellte Anwälte kontrollieren die Arbeit der externen Anwaltskanzleien und unterziehen die Honorarrechnungen einer kritischen Rechnungsprüfung.

Als Startup sind Sie noch nicht einmal ansatzweise mit den Möglichkeiten eines Großkonzerns ausgestattet. Dennoch ist interessant hierbei zu sehen, dass es doch Verhandlungsspielraum gibt, auch wenn das viele Anwälte bestreiten. Daher rate ich Ihnen ohne

falsche Hemmungen schon beim ersten Termin mit einem Anwalt das Thema Kosten offen anzusprechen. Bringen Sie klar zum Ausdruck, dass Sie selbstverständlich gute Leistungen auch gut bezahlen werden, aber auf jeden Fall im Vorfeld über die jeweils zu erwartenden Kosten aufgeklärt werden möchten. Vereinbaren Sie zusätzlich, dass Sie zeitnah informiert werden, wenn der ursprünglich veranschlagte Kostenrahmen im Laufe eines Verfahrens bzw. einer Bearbeitung dennoch überschritten werden sollte. Sollte der Anwalt nicht bereit sein auf Ihre Anforderungen in Bezug auf Kostentransparenz einzugehen, dann suchen Sie sich einen anderen. So oder so ist es kein Nachteil sich die Zeit zu nehmen und sich mehrere Anwälte bzw. Kanzleien anzuschauen. Eine gute Kanzlei legt Ihnen unaufgefordert eine Honorarvereinbarung vor, in der neben den zu bezahlenden Anwalts-honoraren pro Stunde explizit vereinbart wird, dass man nicht nach RVG, sondern rein nach Zeit und Aufwand minutengenau abrechnet.

Das frühe Wissen über die zu erwartenden Anwaltskosten trägt vielleicht zukünftig auch dazu bei, den einen oder anderen Rechtsstreit bewusst zu vermeiden und mit der gegnerischen Partei eine gütliche Einigung anzustreben. Dann benötigen Sie gar keinen Anwalt. Und das ist eigentlich das Beste.

Vorsicht Falle: Fehlerbehaftete Vertragstexte

Ich bin immer wieder verblüfft wie viele Anwälte nicht in der Lage sind fehlerfreie Vertragstexte abzuliefern. Mit etwas Übung und Erfahrung findet man beim Review anwaltlicher Arbeitsergebnisse häufig Tipp-Fehler, Fehler in der Absatz-Nummerierung sowie den entsprechenden Querverweisen und logische Fehler in langen Schachtelsätzen. Ich möchte hier erneut an die oben im Kapitel angesprochene Gaußverteilung erinnern: Auch unter den Anwälten gibt es eben nicht nur Spitzenkräfte.

Fehler, Inkonsistenzen oder Lücken in Vertragstexten sind allerdings häufig brandgefährlich! Wenn Sie Dokumente in dieser Qualität unterschreiben, kommt im Streitfall die Gegenseite und erklärt einzelne Klauseln oder womöglich das ganze Vertragswerk aufgrund diverser Unstimmigkeiten für ungültig. Ich möchte hier nun nicht tiefer in die Materie (Stichwort „Salvatorische Klausel“ etc.) einsteigen, weil ich als Ingenieur keine Rechtsberatung liefern kann und auch nicht liefern darf.

Dennoch möchte ich Ihnen eindringlich empfehlen, im eigenen Interesse sicherheits- halber sämtliche von einem Anwalt erstellten Dokumente sorgfältig zu prüfen und Zeile für Zeile aufmerksam Korrektur zu lesen. Ich verwende für das Korrekturlesen von Vertragswerken immer ein Lineal, das ich zeilenweise positioniere, um meinen Lesefluss bewusst etwas einzubremsen, so dass ich auf gar keinen Fall unabsichtlich auch nur eine einzige Textzeile überspringe.

Versuchen Sie sich schnellstmöglich in rechtlichen Fragestellungen einigermaßen fit zu machen. Alternativ bemühen Sie sich in Ihrem Netzwerk um jemanden, der sich mit solchen Themen auskennt und den Sie vertrauensvoll um Rat fragen können. Einen Kontakt im Freundeskreis oder Netzwerk zu haben, der einem in rechtlichen Fragestellungen eine qualifizierte Zweitmeinung liefern kann, ist fast unbezahlbar.

19.3.7 Patentanwälte

Ein Patentanwalt ist Ihr Ansprechpartner für Fragestellungen im Hinblick auf alle gewerblichen Schutzrechte wie Patente, Gebrauchsmuster, Designrechte und Marken.

Das Markenrecht wird schon vor Gründung Ihres Unternehmens für Sie relevant, weil Sie von einem Patentanwalt überprüfen lassen sollten, ob der von Ihnen ausgewählte Firmenname (s. Kap. 5) sowie gegebenenfalls von Ihnen favorisierte Produktnamen mit bereits eingetragenen Marken kollidieren. Wenn Sie dann einen geeigneten Firmennamen für Ihr Unternehmen gefunden haben, dann sollten Sie überlegen, ob Sie dafür eine Marke eintragen lassen. Auch für eine unterscheidungskräftige grafische Gestaltung Ihres Unternehmenslogos kann Markenschutz beantragt werden. Um Ihre eigene Marke vor Nachahmern zu verteidigen, beauftragen Sie bei Ihrem Patentanwalt eine sogenannte Kollisionsüberwachung. Ihr Patentanwalt wird dann je nach Auftrag national, auf europäischer Ebene oder sogar international laufend überwachen, ob ein Unternehmen eine Marke registrieren will, die mit Ihrer Marke „kollidiert“. Kollidieren bedeutet nicht unbedingt 1:1 identisch, sondern ob eine gewisse Ähnlichkeit existiert, die zu Verwechslungen im Geschäftsverkehr führen und für Ihre wirtschaftlichen Interessen am Markt nachteilig sein könnte. Bei einer solchen Kollision kann dann die jüngere Marke mit einem Widerspruch angegriffen werden.

Sollten Sie mit einem neu entwickelten Produkt an den Markt gehen, ist mit einem Patentanwalt zu klären, ob es sich dabei im weitesten Sinne um eine technische Erfindung handelt, für die Sie Patentschutz oder Gebrauchsmusterschutz beantragen sollten. Aufgrund unterschiedlicher Faktoren kann das Sinn machen, muss es aber nicht unbedingt. Eine Patentanmeldung oder Gebrauchsmusteranmeldung beinhaltet ja auch immer eine Veröffentlichung der technischen Details Ihrer Konstruktion bzw. Implementierung und was die technische Besonderheit Ihres Produkts bzw. Ihrer Erfindung ausmacht. Möglicherweise ist es aber besser, zu Ihrer Entwicklung gar nichts zu veröffentlichen und zum Schutz Ihres Know-how auf einen Patent- oder Gebrauchsmusterschutz bewusst zu verzichten. Genau diese Punkte können Sie mit einem Patentanwalt besprechen. Ferner können Sie von einem Patentanwalt prüfen lassen, ob für Ihr neu entwickeltes Produkt eine Patentverletzung von Patenten Dritter zu befürchten ist. Wobei es dann u. U. schon zu spät sein kann. Besser ist, wenn Sie bereits zu Beginn der Produktentwicklung mit einer Patentrecherche bestehende Schutzrechte ermitteln lassen, um schon im Vorfeld das diesbezügliche Risiko zu minimieren.

Sollte sich Ihr neu entwickeltes Produkt durch ein neues Design auszeichnen, so können für die ästhetische Formgebung Ihres Produkts auch Designrechte beantragt werden.

Als Absolvent eines MINT-Studienganges sollten Sie in der Kommunikation mit einem Patentanwalt im Normalfall auf keine größeren Probleme stoßen, schließlich hat dieser ebenfalls mindestens ein naturwissenschaftliches oder ingenieurwissenschaftliches Hochschulstudium hinter sich.

Leider kann ich zur Berufsgruppe der Patentanwälte keine weiteren Aussagen machen, da ich nur über eingeschränkte Erfahrungen verfüge. Ich hatte das Glück, von Beginn meiner unternehmerischen Tätigkeit an von einem Ex-Kommilitonen patentanwaltlich betreut zu werden, mit dem mich seit Studienzeiten eine schöne Freundschaft verbindet.

19.4 Im Spannungsfeld zwischen Behörden und staatlichen Institutionen

Um Ihr Unternehmen zu gründen und anschließend erfolgreich zu führen müssen Sie zumindest zeitweise Dienstleistungen von kommerziellen Anbietern nutzen. Aufgrund einer Fülle gesetzlicher Verpflichtungen kommen Sie aber auch unweigerlich immer wieder mit staatlichen Stellen in Kontakt. Viele dieser Behörden sind dem Normalbürger gar nicht bekannt, als Unternehmer werden Sie sich allerdings zukünftig mit einigen davon regelmäßig auseinandersetzen müssen.

Ein typischer Denkfehler auf Seiten junger Unternehmer in Deutschland ist es anzunehmen, Behörden und sonstige staatliche Institutionen würden einem Gründungsvorhaben und ganz allgemein einer unternehmerischen Tätigkeit gegenüber wohlwollend eingestellt sein. Das sollte man eigentlich in einer marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaft auch erwarten, in der Realität sieht es leider anders aus. Unter Selbstständigen ist es weitgehend Konsens, dass insbesondere die Finanzbehörden sehr distanziert und kühl, zum Teil fast feindselig gegenüber Unternehmern agieren. Im Großen und Ganzen sehen die meisten Behördenvertreter den Unternehmer als eine Melkkuh, die regelmäßig pünktlich Steuern abführen, ansonsten aber bitte die Klappe halten soll. Vor diesem Hintergrund wundert es eigentlich nicht, dass es mittlerweile sogar Enteignungs-Fantasien ungelerner Bundestagskräfte bis in die politische Diskussion auf höchster Ebene schaffen.

Erwarten Sie daher bei jeder Form von Kontakt mit öffentlichen Stellen in Deutschland bloß nicht, dass Ihnen von einer dieser Institutionen auch nur ein Funken Respekt für Ihr Engagement und Ihre Risikobereitschaft entgegengebracht wird. Trotz der vereinzelt immer noch anzutreffenden Sonntagsreden der Politiker, wie wichtig junge engagierte und risikobereite Gründer für das Land, die Wirtschaft und die Gesellschaft sind, ist das Niveau der Unterstützung seitens der Staatsdiener insgesamt eher begrenzt.

In der Schweiz z. B. sieht das wohl anders aus. Die Eidgenossen unter meinen Mandanten berichten mir, dass sich ihre Behörden tendenziell kooperativ verhalten würden und immer bemüht seien, Kompromisse „zum Wohle des Unternehmens“ zu finden. Bei der Schweiz handelt es sich um ein kleines Land ohne Rohstoffe, das extrem vom Exporterfolg der Industrie abhängig ist. Offensichtlich hat man dort auf staatlicher Seite die große Bedeutung der Unternehmen für den Wohlstand der Gesellschaft besser verstanden als hier in Deutschland.

Für den Kontakt mit Behördenvertretern gilt weitgehend die gleiche Empfehlung wie neuerdings für einen Aufenthalt spät nachts in Bahnhofsnähe: Immer wachsam sein und

jederzeit mit einem heimtückischen Angriff rechnen. Am besten mögliche Flucht- oder Verteidigungsstrategien im Vorfeld durchdenken und sich gezielt vorbereiten, ggfs. mit (Berater-) Hilfe.

- **Tipp: Behörden besser nicht herausfordern.** Jegliche Form von Auseinandersetzung mit Behörden ist Zeitverschwendung. Das System ist dermaßen verkrustet, dass Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nichts, aber auch gar nichts erreichen werden. Auch auf den ehemals vorbildlichen Rechtsstaat ist in Deutschland kein Verlass mehr: Das Internet ist voll mit Berichten frustrierter Unternehmer, die mindestens seit fünf, vereinzelt aber auch seit über zehn Jahren auf einen Gerichtstermin warten.

Investieren Sie Ihre Zeit in eine Verbesserung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung. Versuchen Sie möglichst schnell international erfolgreich zu sein und erarbeiten Sie sich damit Handlungsoptionen, auch in Bezug auf Ihren Unternehmensstandort.

Literatur

1. Fischer K (2019) Richtig viel Geld verdienen in Deutschland (fast) nur Selbstständige. <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/grosse-einkommensunterschiede-richtig-viel-geld-verdienen-in-deutschland-fast-nur-selbststaendige/24976050.html>. Zugegriffen am 08.12.2019
2. Bundessteuerberaterkammer (2019) Berufsstatistik 2018. Bundessteuerberaterkammer, Berlin
3. Wirtschaftsprüferkammer (2019) Mitgliederstatistik der WPK. Wirtschaftsprüferkammer, Berlin
4. Wagner J (2016) Er war Anwalt und brauchte das Geld. <https://www.welt.de/print/wams/politik/article152209352/Er-war-Anwalt-und-brauchte-das-Geld.html>. Zugegriffen am 08.12.2019

*Wer viel redet, erfährt wenig.
Altes armenisches Sprichwort*

Auf kein anderes Kapitel wird in diesem Buch so häufig verwiesen wie auf dieses. Ich halte es für einen Unternehmensgründer für außerordentlich wichtig, über ein persönliches Netzwerk zu verfügen. Über ein Netz von Kontakten kommen Sie meist schnell und unbürokratisch an Informationen und Sie können sich in schwierigen Entscheidungsprozessen eine zweite Meinung einholen. Ein umfangreiches Netzwerk hilft Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen. Netzwerke helfen oftmals auch bei der Kundenakquise. Der Gründer eines Schweizer Startups, den ich in der Vorgründungsphase beraten durfte, meinte kürzlich – 18 Monate nach seinem Sprung in die Selbstständigkeit – zu mir, dass rückblickend gesehen das „Netzwerken das A und O“ sei.

Der Aufbau eines Unternehmens lässt sich auch ohne Netzwerk bewerkstelligen, Sie werden aber deutlich mehr Nerven brauchen und sehr viel mehr (Lehr-) Geld zahlen müssen.

20.1 Abgrenzung Freundschaften – Netzwerk

Zu Beginn meiner Erörterungen möchte ich die beiden zentralen Begriffe dieses Unterkapitels genauer betrachten.

► **Freunde** sind die, mit denen Sie unabhängig von Ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit und Position eine vertrauensvolle, emotionale Beziehung pflegen, seit vielen Jahren

Kontakt halten und auch zukünftig unabhängig von Ihrer weiteren beruflichen und persönlichen Entwicklung Kontakt halten wollen.

► **Netzwerkkontakte** sind die Personen, denen Sie sich persönlich verbunden fühlen und denen Sie eine gewisse Sympathie entgegenbringen. Die Bindung beruht allerdings zu einem großen Teil aus einer beruflichen Motivation heraus und ist oftmals temporärer Natur.

Machen Sie dazu folgendes Gedankenexperiment: Sie schmeißen auf das Jahresende Ihren Entwickler-Job hin, bewerben sich bei „Goodbye Deutschland“ und verabschieden sich mit dem Satz „lieber Ananas in Alaska züchten als Digitalisierung“ aus Ihrem gewohnten Umfeld in Richtung des 49. Staates der USA. Überlegen Sie jetzt genau, mit wem aus Ihrem Heimatland Sie in zwei Jahren noch Kontakt halten würden. Wer würde auch in zwei Jahren ab und zu noch bei Ihnen in der Wildnis anrufen und sich erkundigen, wie es Ihnen geht und wie ergiebig Ihre aktuelle Ananas-Ernte lief?

Ein Freund kann auch ein guter Netzwerkkontakt sein, muss es aber nicht. Manchmal entwickeln sich aus anfangs eher losen Netzwerkkontakten über die Jahre richtig gute Freundschaften. Meiner Meinung nach sollte nie riskiert werden eine echte Freundschaft mit geschäftlichen Dingen zu belasten. Gute Freundschaften sind unbezahlbar und verdienen daher maximalen Schutz. In diversen Kulturkreisen gibt es aus gutem Grund Sprichwörter, die einem raten mit Freunden keine Geschäfte zu machen. Man kann mit Freunden in kleinerem Umfang Geschäfte machen, wenn sich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eine Win-Win-Situation ergibt. Sollte das gemeinsame Geschäft unverhofft scheitern, sollte sich der Verlust in einer Region bewegen, die beide Seiten als einmalige sportliche Erfahrung ohne jegliche Beschädigung der Freundschaft abhaken können.

20.2 Aufbau eines Netzwerks

Mit dem Aufbau eines Netzwerkes kann man früh beginnen. Bei den typischen Netzwerken funktioniert das bereits in den letzten Jahren der schulischen Ausbildung ganz automatisch nebenbei. Jegliche sozialen Beziehungen können als Chance dienen Kontakte für Ihr Netzwerk aufzubauen. Gute Gelegenheiten bieten sich in der Schule, im Studium, im Praktikum, im Verein, in der Politik, auf jeder Art von Fortbildungsveranstaltung (Seminare, Tagungen) oder durch ein Engagement innerhalb von (Interessens-) Verbänden und sogenannten beruflichen Netzwerken. Bei letztgenannten ist der Name bereits Programm. Versuchen Sie beim Netzwerken gezielt Kontakte zu anderen Unternehmern aufzubauen, denn mit diesen bilden Sie ganz automatisch in vielerlei Hinsicht eine Wertegemeinschaft.

Zentrale Voraussetzung für alle diese Aktivitäten ist, dass Sie sich erwärmen können aus Ihrer gemütlichen Programmiercke zuhause raus zu gehen in die große weite Welt. Die eigene Wohnung oder das Büro nicht zu verlassen ist riskant. Die beiden US-Software-Experten und Berater Andrew Hunt und David Thomas greifen das ebenfalls auf und kommentieren mit recht drastischen Worten: „Isolation kann für Ihre Karriere tödlich sein“ [1].

Sie müssen offen für Neues sein und sich für andere Menschen interessieren. Dazu gehört, dass Sie zuhören können, umgekehrt sollten Sie aber nicht zu viel von sich selbst preisgeben, denn Selbstoffenbarung ist meistens eher peinlich. Jederzeit förderlich für eine unverbindliche Kontaktaufnahme ist intelligenter Humor und die Fähigkeit, über sich selbst lachen zu können.

Nutzen Sie neue Kontakte, um herauszufinden, woran andere Leute gerade arbeiten. Sie werden überrascht sein, wie viele Impulse und Denkanstöße Sie ganz nebenbei bekommen. Vermeiden Sie dabei jegliche Branchendenke. Es ist durchaus interessant, sich mit einem Experten aus einem vollkommen anderen Gewerbe auszutauschen. Oft lassen sich Problemlösungsansätze über die Branchengrenzen hinweg weiterverwenden.

Versuchen Sie, wann immer möglich, sich mit Leuten zu umgeben, die schlauer und erfolgreicher sind als Sie. Bemühen Sie sich aktiv um Kontakte zu Unternehmern, „die die Reise als Führungsperson schon vor ihnen gemacht haben“ [2]. Dies war für mich eine zentrale Erkenntnis in den ersten Jahren meiner Selbstständigkeit. Prüfen Sie kritisch, ob Sie in Ihrer knappen Freizeit nicht zu viel Zeit mit Sozialkontakten vertrödeln, die Sie bei Ihrer persönlichen Entwicklung nicht voranbringen. Ich kann Ihnen garantieren, dass Sie vor allem in den ersten zwei bis drei Jahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit einen sehr großen persönlichen Entwicklungssprung machen werden. Es ist dabei für das Selbstwertgefühl durchaus verlockend, sich durch unternehmerisches Engagement und Weiterbildung innerhalb des gewohnten sozialen Umfelds an die Spitze zu entwickeln. Wenn Sie mit großen Schritten voranschreiten, fallen die anderen ganz automatisch immer weiter zurück. Sie sollten sich nur kritisch fragen, was Sie von diesen Leuten noch lernen können. Kann der Trainer der Profiabteilung vom Coach der Schülerschaft lernen? Eher nein. Besser wäre es, mit dem Coach einer internationalen Top-Mannschaft die Gelegenheit zum Plausch zu bekommen.

Diese absolut empfehlenswerte Neuausrichtung bringt allerdings das Problem mit sich, dass Sie es aushalten müssen, dass die anderen besser sind als Sie, mehr wissen und mehr können, über bessere Kontakte verfügen und aller Voraussicht nach auch deutlich mehr Geld verdienen. Neid ist dabei vollkommen fehl am Platz. Die, die den Weg bereits vor Ihnen erfolgreich beschritten haben, verdienen Ihren Respekt und Ihre ehrliche Anerkennung. Jegliche in Ihnen aufkeimende Spannung müssen Sie als Antriebschance und Motivation verstehen, den Abstand schrittweise zu verkleinern. Der einzige Weg näher zur Spitze aufzurücken ist harte Arbeit.

Smalltalk

Smalltalk stellt einen ersten Zugang zu einem anderen Menschen her. Sehr rationale Menschen haben oft Schwierigkeiten mit Smalltalk, weil sie Kommunikation auf den Austausch von harten Fakten reduzieren. Es gilt beim Smalltalk über unkritische Themen unaufdringlich in ein lockeres, informelles Gespräch zu kommen. Dazu ist es hilfreich, bei gängigen gesellschaftlichen Themen einigermaßen mitreden zu können. „Es ist etwas kühl für diese Jahreszeit“ besitzt als Auftakt das Risiko, intellektuell zu flach zu wirken, aber aus Männersicht sind z. B. Wirtschaft, Autos und Sport meistens ein guter Einstieg. Versuchen

Sie sich über das regelmäßige Studium von Wirtschaftsmagazinen oder entsprechenden News-Portalen im Internet über die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen informiert zu halten (s. auch Kap. 16). Vor Auslandsreisen habe ich es mir zusätzlich angewöhnt, mich fünf Minuten über die Fußball-Liga im Land meines Reiseziels zu informieren. Wer steht an der Tabellenspitze, wer kämpft gegen den Abstieg, welche besonderen Partien wurden am letzten Spieltag gespielt und wer führt die Torjäger-Liste an.

Erfolgreiche Leute wollen mit erfolgreichen Leuten reden, daher muss es Ihnen gelingen auf andere interessant zu wirken. Unternehmerisches Engagement im ITK-Bereich gilt unter den Erfolgreichen eigentlich immer als interessant, daher sollten Sie vorbereitet sein mit wenigen Sätzen die Besonderheiten Ihres Projektes sachlich, unaufgeregt und selbstbewusst skizzieren zu können.

Voraussetzung, um aus einem völlig belanglosen Smalltalk mehr zu machen, ist immer, dass die Chemie mit Ihrem Gesprächspartner einigermaßen stimmt und die individuellen Wertvorstellungen im Großen und Ganzen kompatibel sind. Man sollte großzügig über die eine oder andere Schwäche des anderen hinwegsehen. Das hat aber Grenzen. Ich würde nie einen Kontakt mit einem schwierigen Charakter aufrechterhalten, nur weil ich die betreffende Person als beruflich nützlich erachte. Spaß und Entspannung sind immer wichtig. Das Leben ist einfach zu kurz, um mit unangenehmen oder langweiligen Menschen die Zeit zu verbringen.

20.3 Vorteile eines Netzwerks

Ein umfangreiches Netzwerk hilft Ihnen bei der Informationsbeschaffung. Wenn Sie z. B. beim erstmaligen Entwerfen einer Stellenanzeige (s. auch Abschn. 12.2) in Kenntnis der juristischen Falle „Antidiskriminierungsgesetz“ Bauchschmerzen bei einigen Formulierungen haben, dann müssten Sie zu Ihrer Absicherung einen Rechtsanwalt mit Arbeitsrecht als Fachgebiet kontaktieren. Wie machen Sie das, wie finden Sie den zu Ihnen passenden Dienstleister? Ohne Netzwerk stehen Sie als Gründer hierbei ziemlich auf verlorenem Posten. Über eine Internet-Recherche können Sie sich vorsichtig an das Thema herantasten. Wahrscheinlich werden Sie basierend auf Fahrtstrecke, Wohlklang des Namens und Qualität der Website die Entscheidung für einen ersten Telefonanruf bei dem Anwalt herbeiführen. Dort bekommen Sie mit einigem Glück innerhalb einer Woche einen Termin für eine telefonische Beratung, die der Dienstleister Ihnen unter Hinzurechnung diverser (Kommunikations-) Pauschalen u. U. mit einem dreistelligen Euro-Betrag in Rechnung stellen wird, auch wenn Sie die Frau Rechtsanwältin oder den Herrn Rechtsanwalt lediglich zwölf Minuten am Telefon hatten (s. auch Abschn. 19.3.6).

Besser wäre es sicher, Ihren Steuerberater zu befragen, welchen Anwalt er denn empfehlen könne. Das erhöht die Chance, dass die Rechnung des Anwalts geringer ausfällt, schließlich möchte der Anwalt zukünftig weitere Empfehlungen seitens Ihres Steuerberaters ausgesprochen bekommen und nicht als Abzocker gelten.

Am besten wäre es in dem hier skizzierten Fall, wenn Sie innerhalb Ihres Netzwerks einen erfahrenen Unternehmer kennen oder eine im Personalwesen tätige Führungskraft oder sogar einen Anwalt. Bei über 160.000 zugelassenen Rechtsanwälten in Deutschland ist die statistische Chance dazu gar nicht so gering. Wenn Sie also innerhalb Ihres Netzwerkes jemanden mit passendem beruflichem Hintergrund kennen, dann schreiben Sie eine E-Mail und bitten um drei Minuten Zeit für einen Ratschlag. Man telefoniert am nächsten Tag und die Angelegenheit ist vollkommen unbürokratisch und ohne Kosten erledigt.

- **Tipp: Einen Mentor suchen.** Versuchen Sie auf informelle Weise eine gute Beziehung zu einem erfahrenen Unternehmer aufzubauen, der Sie als Mentor sowohl bei Ihrer persönlichen als auch bei Ihrer unternehmerischen Entwicklung begleitet. Ein erfahrener Mentor kann Ihnen sagen, was Sie bei der Bewältigung Ihrer vielschichtigen Aufgaben erwartet. Er wird Sie bei Bedarf auch einmal aus Ihrer Komfortzone schubsen und Ihnen offen und ehrlich die Meinung sagen.

Neben der reinen Informationsbeschaffung hilft Ihnen ein Netzwerk dabei, die für Ihr Unternehmen geeigneten Dienstleister zu finden. Eine fundierte persönliche Empfehlung für einen Wirtschaftsprüfer oder eine Werbeagentur ist sehr wertvoll. Meistens funktioniert es auch gut, einen Ihnen aus Ihrem Netzwerk bereits bekannten Dienstleister zu beauftragen. Wenn der sympathische Vereinskamerad aus der früheren Jugendmannschaft Ihres lokalen Volleyballclubs heute stellvertretender Filialleiter bei der Regional-Bank ist, dann kann es einen Versuch wert sein, dort über diesen Kontakt eine Geschäftsbeziehung aufzubauen. Das gegenseitige Vertrauen reduziert Komplexität bei der Geschäftsanbahnung und gewöhnlich verringert sich damit für Sie die Wahrscheinlichkeit abgezockt zu werden. Meistens zumindest. In seltenen Fällen kann es leider auch genau umgekehrt funktionieren: Ein geldgieriger Dienstleister meint, man werde den überzogenen Rechnungsbetrag schon ungeprüft durchwinken, weil ja ein freundschaftliches Verhältnis besteht.

Gute Dienste leistet ein Netzwerk vereinzelt auch bei der Personalakquise. Sollten Sie aktuell Personal suchen, so kann es durchaus Sinn machen, Mitglieder Ihres Netzwerkes bei entsprechender Gelegenheit darüber zu informieren. Jeder ist gern anderen Leuten bei einer beruflichen Veränderung oder einem Karrieresprung behilflich, schließlich könnte man schnell selbst in eine Situation kommen, in der man für Unterstützung dankbar wäre.

Ein Netzwerk kann auch dazu benutzt werden, in den unterschiedlichsten Situationen Einfluss auszuüben. Es muss sich ja nicht gleich um einen ICE-Halt vor Ihrem Bürogebäude handeln, dennoch kann es für Sie als Unternehmer Fragestellungen geben, in denen Kontakte z. B. zur Politik oder zur öffentlichen Verwaltung durchaus eine gewisse positive Einflussnahme zu Ihren Gunsten ermöglichen.

Neben der gezielten Informationsbeschaffung, wie weiter oben beschrieben, ist es gerade der informelle Kontakt, der ein Netzwerk so wertvoll macht. Durch den Austausch der unterschiedlichsten beruflichen Erfahrungen können die Netzwerkteilnehmer häufig voneinander lernen und sich gegenseitig Denkanstöße geben.

20.4 Pflege eines Netzwerks

Die Pflege eines Netzwerkes kostet Zeit. In den ersten Jahren nach Unternehmensgründung werden Sie nur selten Gelegenheit haben, Sozialkontakte zu unterhalten. Sie sollten sich dennoch zwingen am Ball zu bleiben und bestehende Kontakte aufrecht zu erhalten. Sich einmal im Jahr auf ein Mittagessen oder ein, zwei Bier abends in der Kneipe zu treffen, lässt sich immer organisieren und eine kurze E-Mail zum Geburtstag ist sowieso machbar.

Sollten Sie einen Kontakt für einen längeren Zeitraum verloren haben, dann kann es dennoch sinnvoll sein, diesen zu reaktivieren. Studien zeigen, dass sogar eine über viele Jahre eingeschlafene Beziehung im Falle der „Wiederbelebung“ gegenüber einem Neukontakt deutliche Vorteile aufweist. Der US-Hochschullehrer und Berater Adam Grant bemerkt dazu in seinem Bestseller „Give and Take“: „When people reconnect, they still have feelings of trust“ [3].

Grundlage für ein erfolgreiches Netzwerk ist eine möglichst ausgewogene Balance aus Geben und Nehmen zwischen den Teilnehmern. Zum Etablieren der Beziehungen sollten Sie unbedingt ein großzügiges Verhalten an den Tag legen. Umso hilfsbereiter Ihre Grundeinstellung ist, desto mehr Nutzen werden Sie aus Ihren Netzwerk-Beziehungen längerfristig ziehen können. Das bedeutet nicht, dass Sie sich von einem Kontakt über einen längeren Zeitraum durchgängig ausnutzen lassen sollten. Sie sollen sich großzügig einbringen, nicht selbstlos aufopfern.

Literatur

1. Hunt A, Thomas D (2003) Der Pragmatische Programmierer. Carl Hanser, München, S 13
2. Rainwater J (2003) Katzen hüten. mitp, Bonn, S 62
3. Grant A (2013) Give and take: the hidden social dynamics of success. Penguin Group, New York, S 51

Your body is your machine.

T-Shirt Aufdruck, gesehen bei einem Trainer im Fitnessstudio

Eine gute „Work-Life-Balance“ gehört im 21. Jahrhundert für große Teile der Gesellschaft zunehmend zu den wichtigsten Zielen für das Berufsleben. Es verwundert daher kaum, dass sich Heerscharen von Gesundheits-Coaches, Fitness- und Wellness-Beratern und Personalmanagement-Gurus dieses Themas angenommen haben und dazu eine Vielzahl von Ratschlägen in Buchform und als Blog veröffentlichen. Daher mag es für Sie als Leser möglicherweise überraschend sein, dieses Modethema auch in einem von einem Ingenieur geschriebenen Ratgeber zu finden. Für mich persönlich gibt es allerdings kaum ein zweites Thema, zu dem ich meine Ansichten im Laufe der Jahre dermaßen grundlegend geändert habe, wie zur „Work-Life-Balance“. Über diesen Bewusstseinswandel und die Motivation dafür möchte ich Ihnen nachfolgend berichten.

Im Steigflug auf Reishöhe

Die Anforderungen an Einsatz und Arbeitsleistung eines Unternehmensgründers lassen sich recht gut mit dem Betrieb eines Verkehrsflugzeuges in den ersten Phasen eines Langstreckenfluges vergleichen: Der Pilot eines Flugzeuges drückt zum Start die Schubhebel nach vorne, um mit hohem Startschub möglichst schnell zu beschleunigen und sicher von der Piste abzuheben. Sobald die Maschine in der Luft ist und das Fahrwerk korrekt eingefahren ist, wird der Schub auf Steigleistung reduziert. Die Steigphase ist deutlich länger als die Startphase und wird zumindest beim Durchqueren der Wolkendecke von mehr oder weniger starken Turbulenzen begleitet. Bei extremen Wetterbedingungen kann ein

plötzlicher Blitzeinschlag zum Flugabbruch führen und die Maschine zurück Richtung Boden zwingen. Nach dem Erreichen der für die Route geplanten Flughöhe werden die Triebwerksparameter unter Berücksichtigung der atmosphärischen Randbedingungen wie Temperatur und Wind mit Computerunterstützung permanent auf einem sogenannten Wirkungsgradoptimum gehalten. Dabei sind u. a. Treibstoffverbrauch und Lebensdauer der Antriebskomponenten Optimierungsziele.

Die ersten Lebensabschnitte Ihres neu gegründeten Unternehmens lassen sich durchaus mit den hier skizzierten Flugmanövern vergleichen: Um das Projekt überhaupt zum Laufen zu bekommen, müssen Sie als Gründer anfangs ganz gewaltig Gas geben. Die ganze Konzentration gilt dem Abheben, jeder einzelne im Gründerteam muss dazu seine maximale Leistung abrufen. Ressourcenverbrauch und Nachhaltigkeit sind während der Startphase absolut zweitrangig.

Wenn Ihr unternehmerisches Projekt die formalen Gründungs-Hürden genommen hat, organisatorisch einigermaßen eingeschwungen ist, am Markt bekannt gemacht wurde und erste Umsätze in Aussicht gestellt sind, dann gilt es mit weiterhin hoher Steigleistung gemeinsam am Aufbau und Wachstum des Unternehmens zu arbeiten.

Die Wachstumsphase fordert von den Unternehmern ein unvermindert hohes Maß an Engagement und das Treffen einer Vielzahl von Entscheidungen. Häufig ergeben sich in der Wachstumsphase unerwartete Schwierigkeiten und erste Rückschläge. Das Führungsteam muss darauf zeitnah reagieren und die Strategie gegebenenfalls anpassen. Selten entwickelt sich ein Unternehmen exakt so, wie in der Planung ursprünglich prognostiziert.

Erst bei Erreichen der Reiseflughöhe gibt es Aussicht auf wirtschaftliches Fortbewegen bei überschaubaren Turbulenzen. Piloten aktivieren spätestens auf Reiseflughöhe den Autopiloten und gönnen sich eine Tasse Kaffee, Passagiere mit Flugangst atmen tief durch und wischen sich die Schweißperlen von der Stirn. Auf ein Unternehmen bezogen würde ich das Ende der Steigphase dann gekommen sehen, wenn Sie sich am Markt etabliert haben, das zweite Jahr in Folge schwarze Zahlen schreiben und die betrieblichen Prozesse so gut eingeschwungen sind, dass eine zeitweise Abwesenheit einzelner Mitglieder der Führungsmannschaft problemlos verkraftet werden kann. Anders formuliert: Mit dem Erreichen der Reiseflughöhe sind Sie mit Ihrem Unternehmen „über den Berg“. Wenn Sie richtig gut sind, etablieren Sie Ihr Unternehmen in zwei bis drei Jahren am Markt. Realistischer ist es aus meiner Sicht, insbesondere für Erstgründer, für diese Anfangsphase mindestens fünf bis sieben Jahre zu kalkulieren. Ein Unternehmen zu gründen ist mehr wie ein Marathon und kein Sprint. Gründer brauchen einen langen Atem.

21.1 Herausforderungen im Job („Work“)

Der Aufbau des Unternehmens hängt in höchstem Maße an der Arbeitsleistung und dem Engagement der beteiligten Gründer. Insbesondere die IT-Branche ist von einem knallharten Wettbewerb geprägt und das Entwickeln von Softwareprodukten ist sehr komplex. Die Herausforderungen für die Gründer liegen dabei nicht nur auf Seiten der Softwareent-

wicklung. Spätestens mit der Anstellung des ersten Mitarbeiters nimmt das Management einen immer größeren Teil der Arbeitszeit ein. Management ist in gewisser Hinsicht mit einer Tätigkeit im Haushalt vergleichbar: Man erledigt fünf Aufgaben und denkt etwas erreicht zu haben, kann aber anschließend wieder von vorne anfangen. Die Arbeit ist insbesondere für einen Verantwortlichen in einem kleinen Unternehmen irgendwie nie erledigt. Zusätzlich belastend wirkt, dass es in einem Unternehmen eigentlich dauernd irgendwelche Reibereien gibt, die von den Verantwortlichen ein Eingreifen fordern. Aufgrund dieser vielschichtigen Herausforderungen ist Ihr persönlicher Arbeitseinsatz eine wichtige Einflussgröße auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Dabei ist der von Ihnen geleistete Arbeitseinsatz immer im Kontext des Wettbewerbs zu bewerten. Bei vergleichbarem Arbeitseinsatz können Sie sich von Ihrem Wettbewerber differenzieren, wenn Sie cleverer sind als die Verantwortlichen dort und diesen Vorteil in ein überlegenes Produkt oder eine überlegene Dienstleistung transferieren. Leider nur zeigt die betriebliche Praxis, so der US-Autor und Silicon-Valley-Entrepreneur Eric Ries, dass „Entrepreneurship [...] nur zu fünf Prozent aus einer zündenden Idee“ besteht und weiteren Faktoren, wie z. B. dem Geschäftsmodell. „Die restlichen 95 Prozent sind schweißtreibende Arbeit [...]“ [1]. Intelligenter zu sein ist zwar ganz klar ein unternehmerischer Wettbewerbsvorteil, aber auf der anderen Seite können Sie auch sehr viel bewirken, wenn Sie schlicht und einfach viel mehr arbeiten als die Verantwortlichen beim Wettbewerber. Wenn Sie hingegen das gesamte Vorhaben Unternehmensgründung zu locker angehen, werden Sie sich kaum am Markt durchsetzen können.

Mehrarbeit als Wettbewerbsvorteil

Erstgründer unterliegen oftmals dem typischen Denkfehler, für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit sei es ausreichend, zukünftig ca. 20 Prozent mehr zu arbeiten als in einem Angestelltenverhältnis und anstelle von sechs nur noch drei Wochen im Jahr in Urlaub zu gehen. Mit 45 oder 46 anstelle 38,5 Stunden Arbeitseinsatz pro Woche werden Sie allerdings im internationalen Wettbewerb nicht allzu weit kommen. Die Tech-Firmen in China vertreten ein sogenanntes 996 Arbeitszeitmodell: Von 09:00 Uhr morgens bis 09:00 Uhr abends, 6 Tage die Woche. Hierbei handelt es sich wohlgerne um ein Arbeitszeitmodell für die Angestellten, nicht für die Inhaber und Führungskräfte. Jack Ma, Gründer der Alibaba Group und einer der reichsten Chinesen, wirbt gegenüber seinen Mitarbeitern diesem Wochenrhythmus zu folgen. Wer eine bessere Work-Life-Balance suche, solle sich laut Ma gar nicht erst bei einer seiner Firmen bewerben (vgl. [2]).

Die meisten erfolgreichen Selbstständigen, die ich kenne, arbeiten tagtäglich sehr lange. Zehn bis zwölf Stunden am Tag sind die Regel, auch samstags wird häufig ins Büro gegangen und über viele Jahre werden die formal bereitstehenden Urlaubstage kaum in Anspruch genommen. Schon bei kurzer Recherche lassen sich auch im Web eine Vielzahl von Belegen finden, dass unternehmerischer Erfolg mit hoher Arbeitsleistung und diese wiederum in aller Regel mit langer Arbeitszeit korreliert. Elon Musk, CEO von Tesla, hält viel Arbeitszeit ebenfalls für einen Erfolgsgaranten. Entsprechend hat Musk schon mehrfach geäußert, dass noch niemand die Welt ausgehend von einer 40-Stunden-Woche verändert hätte (s. auch Abschn. 12.1). Einen guten Eindruck, wie hart manchmal gearbeitet werden

muss, um ein Startup zum Erfolg zu führen, bietet das lesenswerte Buch „The PayPal Wars“, das über die Gründung des bekannten Online-Bezahldienstes aus Sicht eines Insiders berichtet. Der Autor Eric M. Jackson berichtet von regelmäßigen 14-Stunden-Tagen, einzelne Teammitglieder hätten sogar 17 Monate am Stück buchstäblich Tag und Nacht gearbeitet (vgl. [3]). Thiel, Co-Gründer von PayPal und Kopf bzw. Boss der „PayPal Mafia“, bestätigt entsprechende Arbeitszeitangaben in seinem Buch „Zero to One“ und weist auf „100-hour workweeks“ [4].

- **Tip: 12-Stunden-Tage testhalber ausprobieren.** Wenn Sie mit längeren Arbeitszeiten in den hier beschriebenen Dimensionen noch keinerlei Erfahrung haben, sollten Sie dies im Vorfeld Ihrer Gründung gezielt ausprobieren. Sollte dieser Praxistest an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz nicht möglich sein, dann ergänzen Sie über eine Woche Ihren offiziellen Arbeitstag abends noch mit einem ambitionierten „Privat-Projekt“, das Sie weitere drei bis vier Stunden geistig fordert. Oder nehmen Sie temporär noch einen entsprechenden Nebenjob an.

Masayoshi Son, Gründer und CEO des japanischen Telekommunikations- und Medienkonzerns SoftBank, wird nachgesagt, dass er phasenweise Nächte lang arbeitet und Meetings schon mal um Mitternacht oder 03:00 Uhr morgens ansetzt.¹

Die in Talkshows in Deutschland veranstalteten typischen Arbeitnehmer-Diskussionen, ob fünf Stunden mehr oder weniger tarifliche Arbeitszeit im Monat die Leute krank machen, sind vor diesem Hintergrund aus Unternehmer-Sicht absolut lächerlich. Für Selbstständige geht es normalerweise nicht um die Frage, ob 35, 40 oder 42 Stunden pro Woche, sondern 60, 70 oder 80. Die seitens des Bundesverband Deutsche Startups in einer Umfrage ermittelte durchschnittliche Wochenarbeitszeit von lediglich 56,3 Stunden (s. Abb. 21.1, [5]) halte ich für wenig realistisch und kaum repräsentativ, denn es ist zu vermuten, dass sich gerade die High-Performer unter den angesprochenen Startup-Gründern mangels Zeit nicht an der Umfrage beteiligt haben.

Aus langjähriger eigener Erfahrung kann ich berichten, dass es bei entsprechender Motivation locker machbar ist, 12 Stunden am Tag auch über einen längeren Zeitraum zu arbeiten. Multipliziert mit 5 Werktagen ergeben sich daraus bereits 60 Stunden Wochenarbeitszeit. Um up to date zu bleiben empfiehlt es sich am Wochenende noch einige Stunden für die Fortbildung und für die Vorbereitung der kommenden Arbeitswoche zu investieren. Rechnet man all das zusammen, ergeben sich schnell 70 und mehr Stunden Arbeitszeit pro Woche. Über die 35-Stunden-Woche können Selbstständige daher meistens nur milde lächeln, schließlich wird dieses Arbeitspensum des Öfteren schon Mittwoch am späten Nachmittag erreicht.

¹ Ich versuche mir vorzustellen, wie es sich für einen Angestellten wohl anfühlen muss, vom Vorgesetzten zu einem Meeting um 03:00 Uhr nachts eingeladen zu werden. Auf jeden Fall ist um diese Zeit wenig auf den Straßen los, selbst werktags

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei Gründern:

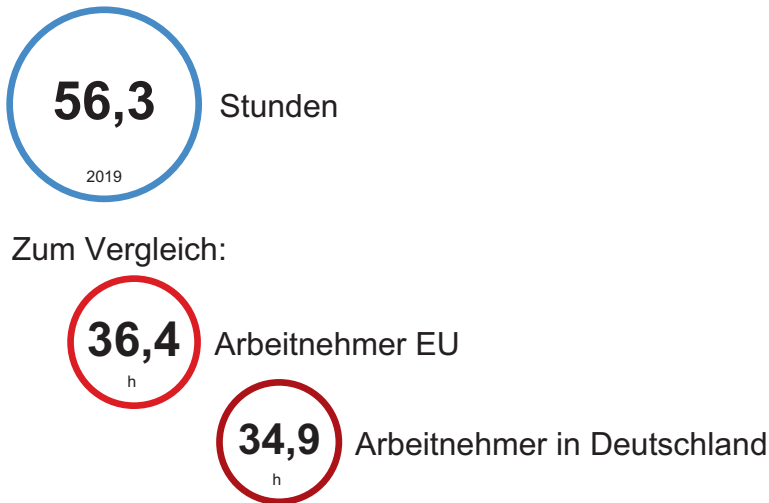


Abb. 21.1 Wochenarbeitszeit bei Gründern: Keine Chance ohne Mehrarbeit. Daten © Deutscher Startup Monitor (DSM) 2018; eigene Darstellung

Praxis: Als Gründer im Hamsterrad

Auch ich kann mich noch sehr gut an die Anfangsphase meiner ersten Unternehmensgründung erinnern. Nachdem meine damalige Beziehung bereits ein halbes Jahr nach Gründung des Unternehmens in die Brüche ging, etablierte sich bei mir folgender Tagesablauf: 06:25 Uhr aufstehen, kurz unter die Dusche, dann ab ca. 06:50 Uhr Fahrt mit dem PKW ins Büro (Dauer ca. 20–30 Minuten). Zehn bis zwölf Stunden Arbeit ohne größere Unterbrechungen, dann abends zurück Richtung Heimat direkt in meine Stammkneipe an den Tresen. Ein kräftiges Essen, je nach Stimmung und Tagesform zur Flüssigkeitsaufnahme ein paar Bier, parallel dazu ein Wirtschaftsmagazin o. ä. gelesen. Bevor es in der Lokalität richtig voll wurde: Zurück nach Hause, kurz das Nötigste im Haushalt erledigt und dann ab ins Bett. Nachts gegen 02:00 Uhr noch kurz ein paar E-Mails aus den USA beantwortet² – und am nächsten Tag ging das Spiel mit dem Klingeln des Weckers um 06:25 Uhr wieder von vorne los.

Wer richtig für sein Unternehmen brennt und keinerlei gesundheitliche Einschränkungen beklagen muss, schafft dieses hohe zeitliche Engagement über einen längeren Zeitraum, ohne Urlaub und mit weitgehendem Verzicht auf Privatleben. Im Alter von Mitte 20

²E-Mails von Absendern auf dem amerikanischen Kontinent, die dort kurz vor Feierabend verschickt werden, trudeln hier in Mitteleuropa aufgrund der Zeitverschiebung zwischen Mitternacht und 03:00 Uhr ein.

geht das locker, im Großen und Ganzen auch noch mit Mitte/Ende 30. Spätestens ab dem 50. Lebensjahr wird es allerdings schwierig dieses hohe Niveau zu halten, ohne regelmäßige, längere Pausen zur Regeneration.

Verblüffender Weise scheinen der Mut zur Selbstverwirklichung und das Hoffen auf unternehmerischen Erfolg eine massiv stärkende Wirkung auf das Immunsystem zu haben. Ich kenne viele Unternehmer, die über Jahrzehnte hinweg trotz großem Arbeitseinsatz so gut wie gar keine durch Krankheit bedingten Fehltage hatten. Ich selbst bin in den ersten zehn Jahren meiner Selbstständigkeit insgesamt keine fünf Werktage ausgefallen. Wenn sich mein Körper durch Erschöpfung bedingt eine Auszeit geholt hat, dann meistens über die Weihnachtsfeiertage, mit Beginn am 23.12. pünktlich ab 18:30 Uhr. Unternehmerkollegen berichten mir von vergleichbaren Erfahrungen.

Vorbild durch Präsenz

Die großen Anforderungen im Bereich der Personalführung resultieren auch aus einer zunehmenden Anspruchshaltung der Mitarbeiter. Der Grund hierfür liegt auf der Arbeitnehmerseite in einer Mischung aus Bequemlichkeit und der eigenen Unfähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Der Arbeitgeber dient daher als Ansprechpartner für alles, soll parallel dazu noch für Motivation, Animation und Entertainment sorgen. Damit all diese Aufgaben jederzeit erfüllt werden können, fordern viele Mitarbeiter eine hohe Präsenz der Führungskräfte.

Der Autor Mark Lambertz verweist daher zurecht darauf, dass Managementfunktionen den Charakter von „Servicefunktionen [haben,] die ihren jeweiligen Einheiten zu dienen haben.“ Lambertz spricht von „Leadership as a Service“ [6]. Nun weiß jeder als Konsument zahlreicher Dienstleistungen, dass diese zu erbringen meistens recht anstrengend ist, im Kontakt mit anderen Menschen zudem oftmals noch mit emotionalen Belastungen versehen.

Zusätzlich unterliegen Sie als Führungskraft bei der Erbringung Ihrer innerbetrieblichen Dienste einer Vorbildfunktion. Die Werte beispielsweise, die Sie den Mitarbeitern kommunizieren, müssen Sie selbst auch vorleben, unabhängig von Ihrer Tagesform. Dieser Vorbildfunktion im Unternehmen gerecht zu werden, ist eine weitere Herausforderung, sowohl körperlich als auch intellektuell.

Betrachten wir erneut die von einem Unternehmer geforderte physische Präsenz im Büro: Die Mitarbeiter, die aus welchen Gründen auch immer bereits sehr früh morgens anfangen zu arbeiten, erwarten im Prinzip, nach der Devise „geteiltes Leid ist halbes Leid“, dass Sie als Chef es ihnen gleich tun und ebenfalls früh mit Arbeiten beginnen. Die Mitarbeiter wiederum, die es morgens eher gemütlich angehen lassen, dafür aber auch am späten Nachmittag noch im Büro arbeiten, möchten von Ihnen als Chef einen ähnlich ausgedehnten Arbeitseinsatz bis in die Abendstunden sehen. Um es allen recht zu machen und den Mitarbeitern ein allzeit motivierendes Vorbild zu sein, treffen Sie am besten bereits kurz nach 07:00 Uhr im Büro ein und verlassen dieses frühestens wieder gegen 18:00 Uhr. In den meisten Firmen, die ich kenne, versuchen die Chefs tatsächlich morgens vor dem Eintreffen des ersten Mitarbeiters das Büro zu betreten und es abends als Letzter wieder

zu verlassen. Dieses besondere Arbeitszeitmodell hat den erfreulichen Nebeneffekt, dass sich die hohe Präsenz der Führungskräfte auch auf die Servicequalität gegenüber den Kunden positiv auswirkt. Wenn die Top-Leute von früh bis spät im Büro verfügbar sind, lassen sich auch schwierige Kundenfragen und -anfragen jederzeit zeitnah beantworten bzw. bearbeiten.

Der Wunsch der Angestellten nach Präsenz der Führung ist im ersten Moment überraschend, lassen sich in der Presse doch zahlreiche Artikel finden, die dem modernen Arbeitnehmer im 21. Jahrhundert die Fähigkeit zu Selbstmotivation und Selbstverantwortung zusprechen. In der betrieblichen Praxis sieht es jedoch anders aus. Auch unter den akademisch ausgebildeten Arbeitnehmern versuchen ca. 80 Prozent, unabhängig von den aktuell anstehenden Arbeitsaufgaben, jede sich bietende Gelegenheit zum „Abseilen“ zu nutzen, weil die Loyalität zum Unternehmen doch eher begrenzt ist und am Ende des Tages jeder sich selbst der Nächste ist.

Aus eigener Erfahrung kann ich berichten: Wenn der Chef sich nachmittags um 15:00 Uhr auf Dienstreise Richtung Flughafen verabschiedet, ist spätestens eine dreiviertel Stunde danach das Büro leer. Eine entsprechende Analyse der elektronisch erfassten Arbeitszeitdaten hat mich diesbezüglich am Monatsende immer wieder überrascht. Viele Unternehmerkollegen und Mandanten berichten mir über vergleichbares Verhalten in deren Betrieben. Es stellt für einen Betrieb nun keine Katastrophe dar, wenn die Mitarbeiter sich bei Abwesenheit des Chefs ein- bis zweimal im Monat einen frühen Feierabend gönnen, insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter ansonsten ein überdurchschnittliches Engagement an den Tag legen. Passiert das jedoch zu oft, geht die Performance des Unternehmens unweigerlich in den Keller. Daher ist es in den meisten mir bekannten erfolgreichen mittelständischen Unternehmen üblich, dass die verantwortlichen Chefs, wenn Sie nicht gerade auf Dienstreise sind, viele Stunden im Büro verbringen. Mindestens zehn bis elf Stunden Anwesenheit sind unter der Woche üblich, viele Unternehmer gehen auch samstags noch für ein paar Stunden ins Büro, um den Stapel unerledigter Dinge etwas zu verkleinern und sich dadurch für den Beginn der kommenden Arbeitswoche vorzubereiten. Aus meinen vorangehenden Ausführungen folgt logischerweise, dass Homeoffice für die meisten Chefs werktags Tabu ist.

Umgekehrt gilt auch: Die Inhaber und Geschäftsführer, die es zu locker angehen lassen und sich z. B. ausgedehnte Urlaube und regelmäßige Homeoffice-Tage gönnen, müssen meistens mit nachlassendem Einsatz ihrer Mitarbeiter rechnen. Das ist ein völlig normales menschliches Verhalten. Wenn an Ihrem Wohnort in Ihrer Nachbarschaft die Grünflächen überall vergammeln, dann haben Sie irgendwann auch keinen Bock mehr, den Rasen zu mähen und die Sträucher zu schneiden.

Klar, Ausnahmen bestätigen die Regel: Selbstverständlich gibt es vereinzelt Unternehmer, die mehr Stunden auf dem Golfplatz, auf einer Harley oder am Steuerknüppel in einer Cessna als im Büro verbringen. Aber das sind Ausnahmefälle, über die allerdings stark überproportional in der Presse berichtet wird, bestätigt derartiges Verhalten doch das in Journalisten-Kreisen vorherrschende Unternehmer-Klischee. Berichte über das Vollgas-Leben durchgeknallter Protz-Millionäre stoßen auch auf weit höheres Leser- bzw.

Zuschauer-Interesse, als ein Blick in das von außen betrachtet recht eindimensionale Leben eines typischen mittelständischen Unternehmers, der nach 60–80 Arbeitsstunden in seinem Betrieb am Wochenende völlig übermüdet und ausgepowert um jeweils 21:15 Uhr zu Bett geht.

Als angehender Firmenchef müssen Sie sich unbedingt klar sein, dass Sie über Ihren Arbeitseinsatz und, falls Sie eines Tages Mitarbeiter beschäftigen sollten, auch über Ihre Präsenz im Büro ganz maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. In der Zeit, in der Sie sich für Ihr Unternehmen einbringen, stehen Sie natürlich nicht Ihrem privaten Umfeld zur Verfügung. Das heißt, mit Beginn Ihrer unternehmerischen Tätigkeit verlagert sich die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zwangsläufig massiv in Richtung Arbeit. Erfolgreiche Unternehmer müssen häufig für einen langen Zeitraum Ihr Privatleben betrieblichen Belangen unterordnen. Kurzfristige Kosten sichern eben oftmals langfristigen Gewinn. Oder anders formuliert: „[...] great lives are very rarely created in great comfort“ [7]. Für die meisten Firmenchefs ist dieser große Einsatz aber überhaupt kein Problem, weil die Herausforderung ein Unternehmen zum Erfolg zu führen enorm viel Spaß bereitet und die Stunden im Büro wie im Fluge vergehen. Ich habe viele Jahre bereits Sonntagabend eine gewisse nervöse Vorfreude in mir verspürt, Montag früh endlich wieder weiterarbeiten zu dürfen. Es war einfach unglaublich spannend, für ein leistungsfähiges Softwareprodukt verantwortlich zu sein, das internationale Verbreitung gefunden hatte.

Wenn Ihr Unternehmen dann eines Tages gut läuft und Sie damit ein überdurchschnittliches Einkommen erzielen, können Sie Ihre wenige Freizeit sehr angenehm gemäß der Devise „Qualität vor Quantität“ verbringen. Vielleicht verkaufen Sie auch schon nach einigen Jahren gewinnbringend Ihren Betrieb und begeben sich anschließend in einen speziellen Vorruhestand. Sie streichen dann einfach für sich das Wort „Work“ aus dem Ausdruck „Work-Life-Balance“.

21.2 Auswirkungen auf das Privatleben („Life“)

Es gehört zu den größten Nachteilen der Selbstständigkeit, dass zumindest in den Anfangsjahren das Privatleben unter dem beruflichen Engagement massiv leidet. Diverse Umfragen zeigen, dass Selbstständige im Vergleich zu Angestellten glücklicher sind, was ihr Berufsleben betrifft, in Bezug auf das Privatleben ist es jedoch genau umgekehrt. Dafür gibt es gute Gründe, die ich nachfolgend ansprechen will. Ihr Privatleben muss nicht unbedingt schlechter werden, es wird nur auf jeden Fall anders. Wenn Ihnen die möglichen Schwierigkeiten vorab bewusst sind, werden unnötige, kräftezehrende Enttäuschungen vermieden.

Rückgang der Sozialkontakte

Das Hauptproblem ist, dass mit Gründung eines Unternehmens und der damit verbundenen Übernahme von (Führungs-) Verantwortung einfach deutlich weniger Zeit für Privates bleibt. Darunter leiden alle Sozialkontakte – die Kontakte mit Familienangehörigen

genauso wie die z. B. mit Sportkameraden. So manche zwischenmenschliche Beziehung wird zusätzlich belastet, weil einzelne Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte der Unternehmensgründung skeptisch und kritisch gegenüberstehen. Wer nach reiflicher Überlegung den riskanten Sprung in die Selbstständigkeit endlich gewagt hat, empfindet negative Kommentare als wenig hilfreich und wird diesen Leuten verstärkt aus dem Weg gehen.

Hinzu kommt das Problem, dass es den wenigsten Unternehmern gelingt in der Freizeit richtig abzuschalten. Als Unternehmer ist man tagtäglich eigentlich ständig gedanklich bei seinem Unternehmen und jede nicht-produktive Aktivität bereitet einem ein schlechtes Gewissen. Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, wie über viele Jahre hinweg fast all meine Gedanken nur noch um das Unternehmen bzw. mein Softwareprodukt kreisten. Ähnlich ergeht es mir auch heute noch phasenweise, wenn ich mitten in einem Buchprojekt oder in einem anspruchsvollen Beratungsmandat stecke, aber in den rückblickend sehr aufregenden Jahren nach der ersten Gründung war meine Fokussierung auf Berufliches am stärksten.

Je stärker geschäftliche Angelegenheiten das eigene Denken dominieren, desto mehr weigert man sich Zeit mit Aktivitäten zu „verschwenden“, die einen von den eigentlichen unternehmerischen Zielen ablenken. Daher habe ich schon recht schnell nach Beginn meiner unternehmerischen Tätigkeit z. B. Kinobesuche aufgegeben. In der Regel konnte ich mich am Ende des Films nur noch bruchstückhaft an den Inhalt erinnern, weil ich in Gedanken während der Vorführung Softwareprobleme gelöst oder neue Features durchdacht habe. Eine neue Realität aktiv mit einem innovativen Produkt oder einer neuen Dienstleistung mitzugestalten ist auch irgendwie aufregender, als Fiktionen von anderen passiv anzusehen. Sprenger attestiert zukunftsfähigen Systemen „immer nervös“ zu sein [8]. Diese für das wirtschaftliche Überleben innerhalb des Systems Unternehmen erforderliche Nervosität überträgt sich ganz besonders auf die verantwortliche Führung. Unternehmer spüren ständig eine gewisse innere Unruhe, sind gedanklich permanent dabei, Produktfeatures und Prozesse zu überdenken und zu verbessern. Ich merke das auch daran, dass ich am Wochenende regelmäßig E-Mails mit fach- oder projektspezifischen Fragestellungen von Unternehmern in meiner Mandantschaft bekomme. Viele scheinen wirklich nie abzuschalten.

Auf außenstehende Gesprächs- und Freizeitpartner wirkt diese vermeintliche geistige Abwesenheit der Selbstständigen in Verbindung mit deren latentem Arbeitswahn oftmals befremdlich. Umgekehrt führt der große persönliche Arbeitseinsatz fast jeden Unternehmer zwangsläufig in Konflikte mit Menschen, die wenig bis gar nichts arbeiten. Als Selbstständiger mit über 60 Wochenstunden Arbeitspensum lässt sich die Leichtigkeit und Langsamkeit, mit der so manche Zeitgenossen in den Tag hineinleben, ohne für irgendetwas oder irgendwen Verantwortung zu übernehmen, kaum noch ertragen. Im Ergebnis zieht man sich von diesen Kontakten immer mehr zurück. Dafür lernt jeder Selbstständige glücklicherweise mit der Zeit im Rahmen des unternehmerischen Engagements neue Leute kennen, zu denen er viel besser passt.

Geldsorgen

Gründer verfügen in der Anfangsphase der unternehmerischen Tätigkeit oftmals über gar kein oder nur ein geringes Einkommen. Manchmal dauert es Jahre, bis das neu gegründete Unternehmen erste Einnahmen erzielen kann. In der Zwischenzeit verzehrt das Team sukzessive die anfängliche Kapitaleinlage, die möglicherweise zu einem großen Teil oder sogar komplett aus Ersparnissen der Gründer gebildet wurde (s. Abschn. 6.2). Wer mit eigenem Kapital gründet, schiebt in der Anfangsphase mit jeder Gehaltszahlung lediglich eigenes Geld von der einen in die andere Tasche, abzüglich der an das Finanzamt abzuführenden Einkommensteuer.

Um mit dem vorhandenen Kapital möglichst lange arbeiten zu können, gilt es den eigenen Lebensstandard vorübergehend möglichst weit nach unten abzusenken. Daraus resultieren allerdings schnell die unterschiedlichsten Probleme im Privatleben, insbesondere wenn Familienangehörige wenig Bereitschaft zeigen, auf Gewohntes plötzlich zu verzichten. Aber auch die Kameraden im lokalen Darts-Club sind schnell eingeschnappt, wenn man die Teilnahme am jährlichen Club-Ausflug zur Weltmeisterschaft im Alexandra Palace in London aus Geldgründen plötzlich absagt.

Aber auch ohne Druck von außen wird das „Leben auf Pump“ recht schnell zu einer psychischen Belastung. In den ersten Monaten der unternehmerischen Tätigkeit dominieren Optimismus und Euphorie, aber wenn einmal 60 bis 70 Prozent der Kapital-Reserven abgeschmolzen sind und der Laden nicht wie geplant und erhofft in die Gänge kommt, dann werden die Nächte allmählich unruhiger.

Eine Unternehmensgründung lässt sich recht gut mit einer Karriere im Profisport vergleichen: Wie lange trainieren die Athleten ohne jegliche Bezahlung, bis sie endlich ganz oben angekommen sind und vom Sport leben können. Im Internet lassen sich zahlreiche Stories finden, dass Gründer in den USA nachts z. B. bei Uber fahren, um sich über Wasser zu halten. Umgekehrt sollte der Vollständigkeit halber auch erwähnt werden: Gründer, denen es gelingt in einer frühen Finanzierungsrunde bereits einen Millionenbetrag von Investoren einzusammeln, werden kaum längere Zeit unter größeren Abschlügen an ihrem Lebensstandard leiden müssen.

Existenzängste

Unternehmensgründungen sind langwierige Projekte, die aus vielen Gründen in den unterschiedlichsten Phasen scheitern können. Es kann daher immer wieder Zeiträume geben, in denen der Gründer eine überdurchschnittlich hohe Arbeitsbelastung aushalten muss, obwohl ihn zunehmend Existenzängste psychisch belasten. Ich kann mich gut daran erinnern, dass ich zeitweise immer wieder massive Schlafprobleme hatte und nachts plötzlich schweißgebadet mit einem Stechen in der linken Brusthälfte aufgewacht bin. Interessanterweise hatte ich nie Bedenken im Falle einer Pleite keinen Job mehr zu bekommen. Große Sorgen bereitete mir allerdings der Gedanke, möglicherweise noch viele Jahre Kreditschulden abbezahlen zu müssen.

Um diese Schwierigkeiten zu überstehen, bedarf es einem großen Maß an Resilienz und Kondition. Besonders wichtig ist es auch Personen im Umfeld zu haben, die einen

mental beim Projekt Selbstständigkeit unterstützen und helfen die zahlreichen Erlebnisse und daraus resultierenden Emotionen zu reflektieren. Wer sich einem feindlich eingestellten privaten Umfeld gegenüber sieht, hat kaum eine Chance längere unternehmerische Krisenphasen zu durchstehen. Überlegen Sie sich noch vor der Gründung gut, inwiefern die Menschen in Ihrem Umfeld Sie bei Ihrem Vorhaben mental unterstützen werden. Bei Zweifeln an der Zukunftsfähigkeit von persönlichen Beziehungen tun Sie am besten das, was Sie auch in der Softwareentwicklung tun würden: Bei der nächsten passenden Gelegenheit sicherheitshalber die Plattform wechseln.

21.3 Maßnahmen für den Ausgleich („Balance“)

Um eine Unternehmensgründung in einen Erfolg zu verwandeln ist es für die Verantwortlichen oftmals erforderlich, sich mit 200 Prozent Einsatz in das Projekt hineinzuhängen. Gerade in der Gründungsphase ist das eigene Unternehmen der klassische 24/7 Job schlechthin. Bei all der anfänglichen Begeisterung darf man allerdings nie vergessen: Es gibt es auch noch ein Leben nach dem selbstständig sein. Hier die richtige Balance zu finden, ist schwierig.

Diese besondere Herausforderung einer Gründung lässt sich nur dann meistern, wenn einem der Geschäftszweck des Unternehmens und die Rolle als Unternehmer sehr viel Spaß bereiten. Die erforderliche Motivation wird sich nur dann einstellen, wenn man die privaten Interessen fast komplett mit den beruflichen verschmelzen kann und wenn man mit richtig guten und angenehmen Leuten im Team zusammenarbeitet. Die richtigen Themen mit den falschen Leuten zusammen anzugehen bringt nichts, aber auch umgedreht: Mit großartigen Leuten zusammen irgendwie am falschen Thema herum zu stochern, macht auch keinen Sinn. Beides gilt es regelmäßig zu reflektieren, denn die Randbedingungen können sich insbesondere in dynamischen Märkten wie der IT innerhalb weniger Monate ändern. Auch die beteiligten Menschen entwickeln sich unterschiedlich.

So absolut notwendig es ist, in der Anlauf- und Wachstumsphase viel zu arbeiten und den Aufgaben im Unternehmen eine sehr hohe Priorität einzuräumen, so wichtig ist es auch für einen Unternehmer, anschließend wieder etwas Schub zurückzunehmen und das persönliche Wirkungsgradoptimum zu finden.

Unter Arbeitswissenschaftlern ist bekannt, dass insbesondere höher Qualifizierte oftmals eine ausgeprägte Erholungsunfähigkeit zeigen. Nur Arbeiten geht aber nicht. Über eine gewisse Zeit ist das durchaus machbar, aber auch jeder Leistungsträger braucht geplante Auszeiten, um die Batterien wieder aufzuladen. Als Unternehmer muss man aufpassen, dass man im Zuge einer „Überidentifikation“ nicht über Jahre in eine Art Arbeitswahn verfällt. Man taucht dermaßen tief in die Materie ein, so dass alles Denken sich nur noch um das Unternehmen und die Software dreht. Neue Produktfeatures sollen so schnell wie möglich implementiert und den darauf wartenden Kunden zur Verfügung gestellt werden, denn das bringt schließlich auch wieder Umsatz und Anerkennung. Sobald ein Feature ausgeliefert ist, beginnt das Spiel mit einem anderen Feature von vorne. Ständig lockt

auch eine neue Software-Technologie mit erstmaliger Anwendung. Jeder Softwareentwickler weiß: Software ist nie fertig, irgendetwas lässt sich immer noch etwas besser und moderner implementieren.

Aber diese Kombination aus Hamsterrad und Tunnelblick ist gefährlich, physisch und psychisch. Den Tag über sitzt man konzentriert und angespannt viele Stunden im Büro, abends dann zuhause reicht es maximal noch für das Sofa und den Nachrichtenkanal im Fernsehen. Vollkommen auf der Strecke bleibt bei diesem Lebenswandel meist jegliche körperliche Betätigung. Verschärft wird dieser bedenkliche Zustand bei vielen Unternehmen durch eine unausgewogene Ernährung, schließlich gilt vor lauter Erschöpfung bei der Nahrungsaufnahme die Devise „man gönnt sich ja sonst nichts“. Kommen dann noch Perfektionismus und überzogener Ehrgeiz als persönliche Eigenschaften hinzu, hat man schnell alle typischen Burnout-Risikofaktoren in sich vereint.

Kein noch so beeindruckender wirtschaftlicher Erfolg ist es wert, mit einem körperlichen Zusammenbruch, einem Hörsturz oder sogar einem Herzinfarkt zu enden. Achten Sie daher in allen Phasen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit rechtzeitig auf entsprechende Signale und arbeiten Sie proaktiv an dem für Sie idealen Gleichgewichtszustand aus Arbeits- und Privatleben. Unternehmerischer Erfolg auf Kosten von Gesundheit und Privatleben ist wertlos.

Was lässt sich tun, um einen stabilen Gleichgewichtszustand für sich zu finden? Es erfordert zuallererst einen Bewusstseinswandel dahingehend zu akzeptieren, dass Handlungsbedarf besteht. Sie müssen sich klar werden, dass Vollgas als Dauerzustand früher oder später an Ihre Substanz gehen wird. Unglücklicherweise wird Erholungsbedarf insbesondere unter den Leistungsträgern in Wirtschaft und Industrie oft als Zeichen der Schwäche gesehen. Das ist aber schlicht und einfach Unfug! Ausreichend Schlaf z. B. ist kein störender Luxus.

Aus meiner Sicht gibt es keine einzelne Maßnahme, die Sie aus Ihrem Hamsterrad herausholen kann. Es gilt an einigen Stellschrauben gleichzeitig zu drehen. Beginnen Sie mit kleinen Schritten, aber überfordern Sie sich nicht mit zu vielen Veränderungen in zu kurzer Zeit. In gewisser Hinsicht müssen Sie sich zu Ihrem eigenen Gesundheitsmanager entwickeln. Branson fasst die Herausforderung wie folgt zusammen: „Sie müssen gesund und fit zu bleiben genauso planen, wie sie [als Unternehmer] planen, Profit zu machen und zu wachsen“ [9].

Im Laufe Ihrer unternehmerischen Tätigkeit müssen Sie versuchen Ihre eigenen Grenzen kennenzulernen. Daraus abgeleitet sollten Sie dann regelmäßig die für Sie erforderlichen Regenerationspausen einlegen und ausreichend Auszeiten nehmen. Dies gelingt vielen Selbstständigen anfangs und in jungen Jahren nur selten, dennoch sollten Sie es ausprobieren. Spätestens nach Ihrem ersten Zusammenbruch dann wissen Sie, worum es dabei geht. Bei mir hat dieser zuweilen schmerzhaft Lernprozess nach der ersten Gründung ziemlich genau sechs Jahre in Anspruch genommen.

Schlafen

In den Anfangsjahren meiner unternehmerischen Karriere hatte ich es mir phasenweise zur Routine gemacht, abends ins Bett zu gehen und dann noch gezielt „in Ruhe“ ausfüh-

lich über geschäftliche Probleme oder Problemstellungen in der Softwareentwicklung nachzudenken. Erholsamer Schlaf sieht anders aus.

Wer sich über 60 Stunden die Woche mit der Entwicklung von Produkten beschäftigt, Mitarbeiter führt und nebenher noch Aufgaben innerhalb der Geschäftsführung erledigt, braucht ausgedehnte Erholungspausen. Idealerweise schlafen Sie mindestens sieben Stunden am Tag, besser sogar acht, möglichst tief und ungestört. Wenn Sie aktuell in einer Umgebung wohnen, in der ungestörter Schlaf aufgrund der lärmenden Nachbarschaft nur selten möglich ist, ziehen Sie um. Es hat seinen guten Grund, warum viele gut verdienende Leistungsträger in den eher ruhigen Vororten leben. Lesen Sie zwei Stunden vor dem Zubettgehen keine geschäftlichen E-Mails mehr und versuchen Sie ganz gezielt sich herunter zu takten und abzuschalten. Ich habe mir zur Angewohnheit gemacht, nach arbeits- und erlebnisreichen Tagen abends vom Bett aus noch eine halbe Stunde aktuelle Plane-Spotter-Videos über Starts und Landungen großer Passagierflugzeuge anzuschauen. Aus irgendeinem Grund wirkt das beruhigend auf mich.³ Vielleicht helfen Ihnen professionelle Drohnenaufnahmen aus den Highlands in Schottland, Amateurvideos von herumtollenden Katzenbabys oder Dashcam-Aufnahmen von Autounfällen auf verschneiten Landstraßen in den Weiten Russlands. Die diversen Streamingdienste haben für jeden etwas zu bieten. Wichtig ist nur, dass Sie angenehm abgelenkt sind und unmittelbar vor dem Einschlafen nicht weiter über geschäftliche Probleme nachdenken.

Ausreichend zu schlafen ist für Ihre Leistungsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Regelmäßig abends lange ausgehen und dann morgens mit wenigen Stunden Schlaf ins Büro zu kommen, können Sie als Tagesablauf vergessen. Der Tag, an dem Sie übernächtigt im Büro sitzen und über Ihre Verantwortung, über Ihre Vorbildfunktion und die möglicherweise aufgrund Ihrer Müdigkeit entgangenen geschäftlichen Chancen selbstkritisch reflektieren, wird schneller kommen als Sie heute noch denken.

Kein Freizeitstress

Erholung ist mehr als die bloße Abwesenheit von Arbeit. Überlegen Sie sehr sorgfältig, wie Sie Ihre begrenzte Freizeit verbringen. Vermeiden Sie nach Dienstschluss vor allem jeglichen Leistungsstress. Versuchen Sie als Kontrast zur schnelllebigen IT-Welt im Privatbereich bewusst zu „entschleunigen“.

Ich bin viele Jahre begeistert Motorrad gefahren. Je tiefer ich allerdings in der unternehmerischen Verantwortung steckte und je erschöpfter ich mich beruflich gefühlt habe, desto weniger konnte ich die sonntäglichen Ausflugsfahrten genießen. Motorradfahren erfordert in Anbetracht der Verkehrsdichte in Deutschland ein hohes Maß an Konzentration beim Fahren. Ich habe mich regelmäßig dabei erwischt, wie ich gedanklich bei Fragestellungen der Softwareentwicklung oder Personal-Planung war und nicht auf dem Straßenabschnitt unmittelbar vor mir. Obwohl ich Motorradfahren viele Jahre als mein

³ Verblüffender Weise entfalten kleinere Flugzeuge mit TurboProp-Antrieb keine positive Wirkung auf mich.

schönstes Hobby betrachtet habe, empfand ich den Verkauf der Maschine wie eine Befreiung. Ein paar Stunden Wandern an der frischen Luft, Radfahren oder Rasenmähen wirken auf mich seitdem deutlich entspannender. Interessanterweise bekommt man oft abseits der Arbeit, d. h. in Situationen, in denen man nicht bewusst nach Lösungen sucht, gute Ideen. Es hat seinen Grund, warum von „kreativen Pausen“ gesprochen wird.

Die Meinungen über geeignete Freizeitaktivitäten gehen unter Unternehmern allerdings weit auseinander. So kenne ich Unternehmer, die sich in ihrer Freizeit mit einem 500-PS-Boliden auf die Rennstrecke begeben, weil sie sich (angeblich) nur über die totale Konzentration auf eine anspruchsvolle Fahrsituation von ihren beruflichen Gedanken lösen können. Manche hetzen auch von Berggipfel zu Berggipfel, ohne Pausen zum Reflektieren und Genießen der Landschaft.

Körperliche Fitness

Es lässt sich beim besten Willen nicht wegdiskutieren, dass insbesondere Softwareentwickler viel zu viel sitzen und sich im Umfeld des eigenen Arbeitsplatzes zu wenig bewegen. Zu Testzwecken habe ich bereits vor ca. 20 Jahren an einem typischen Büro-Tag meine körperliche Aktivität mit einem Schrittzähler überwacht. Start- und Endpunkt für die Aufzeichnungen waren jeweils die private Wohnungstüre. Das Zähl-Ergebnis war beschämend und ist für eine Veröffentlichung kaum geeignet. Ich gebe allerdings zu, dass ich von den 10.000 Schritten Tagespensum, die von Fachleuten als gut bzw. gesundheitsfördernd gesehen werden, nach Rückkehr aus dem Büro im wahrsten Sinne des Wortes noch meilenweit entfernt war.

Daher möchte ich Ihnen dringend ans Herz legen: Es ist vollkommen unerheblich, was Sie machen, aber versuchen Sie unbedingt sich sportlich zu betätigen. Sport gehört in Ihren Kalender regelmäßig mindestens einmal, besser zweimal die Woche. Schon aus organisatorischen Gründen empfiehlt es sich hierfür einen festen Rhythmus zu finden. Der Coach und Autor Marco von Münchhausen betont die Bedeutung der Regelmäßigkeit: „Was immer Sie dauerhaft tun wollen, tun Sie es möglichst stets zur selben Zeit, am selben Ort und in der gleichen Art und Weise!“ Um eine neue Gewohnheit fest zu verankern, „bedarf es der ständigen, rhythmischen Wiederholung“ [10].

Ein guter und effizienter Ansatz ist sicher der Besuch eines Fitnessstudios. Dort lassen sich, unabhängig von der Witterung, an einem Ort sowohl das Herz-Kreislaufsystem trainieren als auch die Muskulatur stärken. Ein angenehmer Nebeneffekt des Trainings in einem Studio ist, dass man auch gleich einmal wieder unter „normale“ Leute kommt. Sie sollten nur unbedingt in ein Studio gehen, in dem Sie nicht auf Mitarbeiter treffen.

- **Tipp: Fit durch Personal Training.** Seit Anfang 2000 trainiere ich regelmäßig mindestens eine Stunde pro Woche mit einem Personal Trainer und kann das jedem nur weiterempfehlen. Personal Training (abgekürzt PT) ist überaus effektiv, weil Ihr professioneller Betreuer das Training 1:1 auf Sie und Ihre physische Leistungsfähigkeit abstimmt. Zudem ist PT vollkommen ungefährlich und es müsste schon sehr viel Pech im Spiel sein, damit Sie sich dabei verletzen. Die primär auf die Stärkung der Muskulatur ausgerichteten Trainingseinheiten er-

gänze ich eigenverantwortlich mit ein bis zwei Stunden Ausdauertraining pro Woche.

Die organisatorische Notwendigkeit im Rahmen eines professionellen Personal Trainings einen verbindlichen Trainings-Termin vereinbaren zu müssen, hilft einem ungemein den „inneren Schweinehund“ zu überwinden. Schließlich muss die Dienstleistung auch bezahlt werden, wenn der Termin nicht im Rahmen gewisser Stornofristen rechtzeitig abgesagt wird. Ich fühle mich durch das Training rundherum sehr fit, kenne Rückenprobleme nur vom Hörensagen und mein Kardiologe präsentiert mir beim Check-up alle zwei Jahre eine dunkelgrüne Ampel auf dem Messprotokoll.

Der Einstieg in ein PT ist allerdings mühsam. Es gehört einiges dazu, sich gegenüber einer anfangs fremden Person zu öffnen und die mangelnde Fitness zuzugeben. Vor allem als erfolgsverwöhnter Unternehmer widerstrebt es einem, sich freiwillig in eine Situation zu begeben, in der man schwach ist und seine physischen Grenzen aufgezeigt bekommt. Viele Trainings-Kunden geben daher innerhalb der ersten sechs Wochen wieder auf. Ein guter Trainer weiß über diese Schwierigkeiten und versucht einfühlsam gemeinsam mit dem Kunden diese Hürde zu nehmen. Selbstverständlich ist für einen nachhaltigen Trainingseffekt auch ein hohes Maß an Disziplin auf Seiten des Trainierten notwendig. Aber wer regelmäßig unter professioneller Anleitung trainiert, wird mit einer großartigen Erfahrung und stabiler Gesundheit belohnt. Mein wöchentlicher Trainingstermin morgens um 07:30 Uhr ist für mich daher absolut heilig, entsprechend plane ich alle meine geschäftlichen Termine und Dienstreisen.

Die Kosten für ein privates Training müssen wie eine Investition in den betrieblichen Maschinenpark betrachtet werden. Das Training entspricht dem regelmäßigen Wartungsintervall bei einem Auto. Auch der Servicetermin in der Werkstatt kostet Geld, vermeidet aber Pannen und verlängert die Lebensdauer.

Diverse Trainer bieten auch Trainings zu zweit oder zu dritt an. Das spart dann zwar einerseits für den einzelnen Kunden Kosten, führt aber meiner Meinung nach die positive Idee des „Personal“ Trainings zu einem gewissen Grad wieder ad-absurdum.

Grundsätzlich sollten Sie als Unternehmer keinen Sport betreiben, bei dem Sie sich verletzen können. Machen Sie daher besser einen Bogen um die üblichen Risikosportarten. Wenn dabei etwas passiert und Sie sich verletzen, dann müssen Sie das doppelt büßen. Es ist ja schon belastend genug, wenn Sie sich verarzten und/oder operieren lassen müssen und dabei Schmerzen erleiden. Kaum auszuhalten ist, dass Sie aber zusätzlich Tage, wenn nicht sogar Wochen als Leistungsträger in Ihrem Unternehmen ausfallen. Schnell entsteht durch eine Sportverletzung ein ernsthafter kommerzieller Schaden. Ein Softwareprojekt kann nicht termingerecht fertiggestellt werden oder eine aufwändige Messepräsentation mit der Chance auf Dutzende Kundenkontakte muss leider ohne Sie als

Vertreter der Geschäftsleitung stattfinden. Für einen Unternehmer wirken sich verletzungsbedingte Zwangspausen immer direkt auf den Geldbeutel aus.

Sportliche Betätigung und vernünftige Ernährung gehören zusammen. Wie eine ausgewogene Ernährung aussehen sollte, lässt sich in wenigen Stunden anlesen. Oftmals sind es nur wenige Maßnahmen, die aber zu einer längerfristigen Verbesserung Ihres Wohlbefindens und Ihrer Leistungsfähigkeit beitragen.

- **Tipp: Rauchen aufgeben.** Vor einigen Jahren habe ich ein Startup beraten, dessen Gründerteam komplett aus Rauchern bestand. Unser Meeting musste alle zwei Stunden unterbrochen werden, weil die Herren vor das Gebäude drängten, um in der winterlichen Kälte eine Zigarettenpause einzulegen. Rauchen ist anerkanntermaßen ungesund und kostet viel Zeit, reduziert damit die Produktivität. Sollten Sie selbst Raucher sein: Denken Sie darüber nach, ob Sie die bevorstehende Gründung nicht zum Anlass nehmen sollten, das Rauchen komplett aufzugeben. Auch Ihr Unternehmen wird es Ihnen danken.

Urlaub

In den ersten zwei Jahren nach Gründung Ihres Unternehmens streichen Sie am besten das Wort Urlaub aus Ihrem Wortschatz. Im dritten Geschäftsjahr nach Ihrer Gründung sollten alle Mitglieder des Gründerteams jeweils zwei einzelne Wochen Urlaub fest einplanen. Nutzen Sie gezielt Wochen mit Feiertagen, um Ihre tatsächliche Abwesenheit im Büro zu reduzieren (s. o., Präsenz). Die Mitglieder der Geschäftsführung sollten versuchen möglichst nicht zeitgleich in Urlaub zu gehen, weil das Unternehmen sonst u. U. zeitweise führungslos ist und dadurch möglicherweise wichtige Entscheidungen erst verspätet, nach Rückkehr der Verantwortlichen, getroffen werden können.

Berücksichtigen Sie bei der Planung Ihrer Erholungspausen das Urlaubsverhalten Ihrer Kunden. Es gilt die Regel möglichst dann in Urlaub zu gehen, wenn die Kunden Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung ebenfalls in Urlaub sind. In diesen Zeiträumen ist rein statistisch die Wahrscheinlichkeit am geringsten, dass Kunden Kontakt mit Ihrem Unternehmen aufnehmen. Wenn nur wenige anrufen wird auch kaum jemandem auffallen, dass wichtige Vertreter Ihres Unternehmens aktuell nicht als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Das Urlaubsverhalten Ihrer Kunden wird sich durch die Branche und die regionale Verteilung Ihres Marktes definieren. Wenn Sie primär deutsche Kunden im Maschinenbau bedienen, dann orientieren Sie sich am Ferienkalender des Bundeslandes, in dem der Großteil Ihrer Kunden sitzt. Sollten Sie eine Software für das Hotel- und Gaststättengewerbe in Deutschland liefern, dann gehen Sie am besten Anfang/Mitte November in Urlaub, denn in diesem Zeitraum herrscht in dieser Branche Flaute und viele Betriebe schließen sogar.⁴ Sollten Sie 90 Prozent Ihrer Produkte nach China liefern, dann müssen Sie sich schnellstens mit dem nächsten Termin für das chinesische Neujahrsfest vertraut machen.

⁴Diese Empfehlung ist nicht ganz wasserdicht. Einzelne Betriebe in dieser Branche nutzen diese Flaute-Phase ganz gezielt für Renovierungen an den Gebäuden oder für ein Upgrade der IT.

Traditionell nutzt ein Großteil der chinesischen Arbeitnehmer diesen Feiertag für ein bis zwei Wochen Urlaub.

Als Unternehmer sollten Sie Ihr Urlaubsziel primär unter Erholungsgesichtspunkten auswählen. Achten Sie darauf, dass Sie sich nicht zu weit von Ihrem Betrieb entfernen, sowohl mental als auch rein physisch. Wer für vier Wochen Urlaub nach Australien fliegt hat hinterher große Probleme wieder in den Job einzusteigen. Meistens ist nach der Rückkehr und dem Abarbeiten des aufgelaufenen E-Mail-Eingangs jeglicher Erholungseffekt schon wieder verpufft. Versuchen Sie daher lange Anreisen zum Urlaubsort zu vermeiden. Viele Stunden im Auto oder im Flugzeug sind purer Stress und für Sie als Erholung suchender Unternehmer häufig kontraproduktiv.⁵

Praxis: Wozu in die Ferne schweifen

Ein Mandant von mir, erfolgreicher Software-Unternehmer in Nordrhein-Westfalen, verbringt regelmäßig Erholungszeit in einem Ferienhaus im Sauerland, um dort seine Batterien wieder aufzuladen. Er lobt die kurze und stressfreie Anfahrt von maximal 90 Minuten.

Räumliche Trennung von Büro und Privatwohnung

Sollten Sie als Einzelkämpfer Ihr Unternehmen gründen, dann sollten Sie versuchen Büro und Privatwohnung räumlich zu trennen. Haben Sie beides unter einem Dach, dann ist das Finden einer guten Balance zwischen Arbeit und Privatleben deutlich schwieriger. Wer kennt nicht in den Gewerbegebieten die typischen vierstöckigen Firmengebäude mit Penthouse-Wohnung für den Inhaber. Was im ersten Moment als ein großer Vorteil erscheint in Bezug auf die Anfahrtstrecke, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung schnell als Bumerang. Wer bis zu seinem Schreibtisch im Chefbüro nur eine Treppe tiefer gehen muss, der verbringt schnell wesentliche Teile des „freien“ Wochenendes arbeitend am Bildschirm.

- **Tipp: Ein Kilometer Abstand zwischen Büro und Privatwohnung.** Ich empfehle Ihnen Büro und Privatwohnsitz zu trennen. Ein Kilometer Abstand reicht, aber beim Verlassen des Büros Freitagabend muss für Sie persönlich und für zukünftige Angestellte unmissverständlich klar sein, dass nun Ihr Privatleben beginnt.

Es spricht nichts dagegen zuhause ein Arbeitszimmer einzurichten, in dem Sie u. a. Zugriff auf Ihre E-Mails haben. Entwicklungstools sollten aber auf dem Rechner zuhause Tabu sein.

⁵ Lange Flugreisen z. B. zum Eis essen nach Kalifornien oder zum Wandern in Argentinien sind nur etwas für wenig ausgelastete Berufspolitiker.

Literatur

1. Ries E (2013) Lean startup, 2. Aufl. Redline, München, S 136
2. Kammel B (2019) In brief. In: Bloomberg Businessweek, Heft April 22 2019, S 9
3. Jackson E (2012) The PayPal wars. WND Books, Washington, DC, S 83
4. Thiel P (2014) Zero to one. Virgin Books, London, S 42
5. Bundesverband Deutsche Startups (2018) Deutscher Startup Monitor 2018. Bundesverband Deutsche Startups, Berlin, S 39
6. Lambertz M (2016) Freiheit und Verantwortung für intelligente Organisationen, 2. Aufl. Lambertz, Düsseldorf, S 233
7. Acuff J (2015) Do over – rescue monday, reinvent your work, and never get stuck. Portfolio, New York, S 16
8. Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt am Main, S 206
9. Branson R (2013) Like a Virgin – Erfolgsgeheimnisse eines Multimilliardärs. Börsenmedien, Kulmbach, S 264
10. Münchhausen M (2004) Friedlich leben mit dem inneren Schweinehund. In: Focus Magazin Verlag, Unternehmen Erfolg (Hrsg) Die Erfolgsmacher. Campus, Frankfurt, S 132

„Der erste Schritt in den Abgrund ist immer die Selbstüberschätzung.“

Henryk M. Broder, Publizist und Buchautor

Eine Erörterung der Wachstumsphase eines Unternehmens gehört nicht unbedingt in einen Startup-Ratgeber. Mit „Expandieren“ beziehe ich mich auf die Zeit, wenn Sie bereits einige Mitarbeiter beschäftigen, über eine kleine, aber robuste Kundenbasis verfügen und Ihre Geschäftslage sich stabilisiert hat. Anders formuliert: Die Zeit, wenn Sie mit Ihrem Startup aus Sicht des Gründerteams gefühlt „über den Berg“ sind.

„Expandieren“ liegt damit definitiv außerhalb des eigentlichen Geltungsbereiches dieses Buches. Ich habe mich dennoch ganz bewusst entschieden Ihnen ein paar Gedanken dazu in einem Schnelldurchlauf mitzugeben. Mit diesem Ausblick auf mögliche zukünftige Fragestellungen beschließe ich den ersten Teil des Buches.

22.1 Grundsätzliche Zukunftsoptionen

Jedes neu gegründete Startup möchte möglichst schnell wachsen. Wachstum bedeutet: Mehr Kunden gewinnen, größere Marktanteile erobern, mehr Umsatz generieren. Um dieses Wachstum abarbeiten zu können, werden mehr Ressourcen benötigt. Wachstum bedeutet in aller Regel die Beschäftigung von mehr Personal, verteilt auf immer größer werdende Räumlichkeiten und den Einsatz von mehr Betriebsmitteln. Durch dieses Wachstum werden Vermögenswerte im Unternehmen geschaffen, was in aller Regel dazu führt, dass die anhand zentraler Kennziffern wie Jahresumsatz, Jahresgewinn, Gewinnwachstum und

Mitarbeiterzahl als „größer“ betrachteten Unternehmen auch wertvoller sind als kleinere.¹ Wachstum ist spätestens seit der Industrialisierung ein elementarer Pfeiler in unserem Wirtschaftssystem und spielt in der öffentlichen Berichterstattung über das Thema „Wirtschaft“ regelmäßig eine zentrale Rolle. So veröffentlicht einmal im Jahr ein von der Regierung beauftragter Sachverständigenrat mit viel Gedöns sein Jahresgutachten, in dem Wachstumsprognosen eine zentrale Rolle spielen. Anleger mit Aktienbesitz werfen alle paar Monate gebannt einen Blick auf die Quartalszahlen der Unternehmen. Ist ein Unternehmen auf Wachstumskurs, dann steigen wichtige Indikatoren für die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Anleger partizipieren am Wachstum normalerweise über eine steigende Dividende und über einen steigenden Wert ihres Aktienpakets. Daher werden alle Wachstumssignale aus einem börsennotierten Unternehmen sofort und ausführlich in den Wirtschaftsnachrichten der einschlägigen TV-Kanäle diskutiert.

Am Tag der Gründung eines Unternehmens stehen mit Ausnahme des Eigenkapitals alle Indikatoren auf null. Ausgehend vom Basiswert null bringt jede noch so kleine wirtschaftliche Aktivität den Betrieb auf einen Wachstumspfad. Da die Ausgabenseite von Beginn an u. a. mit den Gehältern für die Gründer belastet ist, muss zwangsläufig ein Wachstum auf der Einnahmenseite erfolgen, um das Unternehmen im Markt zu halten.

Unter den zahlreichen Startups, die ich beraten habe, fand sich noch kein einziges Gründerteam, das die unternehmerische Entwicklung von vorne herein begrenzt hat. Eine freiwillige Selbstbeschränkung auf z. B. maximal 42 Mitarbeiter, 3 Millionen Euro Umsatz und 5000 Euro Gehalt brutto pro Monat für jeden der Gründer wäre ungewöhnlich und wenig ambitioniert. Die meisten Gründer träumen davon, sich mit ihrer Produkt- oder Dienstleistungsidee in Zukunft einen signifikanten Marktanteil erarbeiten zu können und dann vielleicht über ein paar Hundert Mitarbeiter zu verfügen. Ich bin bis dato noch auf kein Gründerteam getroffen, das überzeugt war, einen Google oder einen Amazon in ein paar Jahren rechts überholen zu können. Eine gewisse Bodenhaftung und Grundkenntnisse in Wahrscheinlichkeitsrechnung sind kein Nachteil, tendenziell gehen Gründer in Deutschland aber eher zu zurückhaltend an ihr Vorhaben und in den Markt.

In der Anfangsphase eines Unternehmens ist Wachstum sowohl unumgänglich als auch unumstritten. Was die längerfristige Entwicklung eines Unternehmens betrifft sind die Meinungen dazu gespalten. Wenn Sie nach einigen Jahren Ihrer Tätigkeit den Markteintritt erfolgreich hinter sich gebracht haben, dann müssen Sie nicht zwingend weiterwachsen. Wie Sie vorgehen hängt immer auch von Ihren eigenen, persönlichen Lebenszielen ab. Burlingham bemerkt hierzu: „You can stay as you are and have a business that’s profitable and rewarding and a source of great pride“ [1]. So lange Sie keine Investoren im Unternehmen haben, die Ihnen Wachstums- und Renditeziele vorgeben, können Sie ganz persönlich relativ frei entscheiden, wie es weitergehen soll. Dafür gibt es prinzipiell drei Optionen: Weiter wachsen, nicht wachsen, d. h. den Status-Quo halten und (wieder)

¹ Ausnahmen bestätigen die Regel: Gerade im Software-Business können mögliche zukünftige Wachstumschancen den Wert kleiner Unternehmen gewaltig nach oben treiben.

verkleinern. Diese drei Wahlmöglichkeiten möchte ich nachfolgend in der umgekehrten Reihenfolge diskutieren.

Verkleinern

Verkleinern ist für Startups keine Option, für etablierte Unternehmen jedoch durchaus. Ich kenne Unternehmer, die sich nach einigen Jahren großer Betriebsamkeit bewusst dazu entschieden haben, ihre Aktivitäten wieder zurückzufahren.

Praxis: Zurück ins Kerngeschäft

In einem mir bekannten Fall hatten die Gründer zeitweise bis zu ein Dutzend Mitarbeiter beschäftigt, waren aber die ausufernde Bürokratie und die zahlreichen Herausforderungen mit undankbaren Mitarbeitern in einem zunehmend schwierigen Arbeitsmarkt leid. Erschwerend kam hinzu, dass sich das Unternehmen in einem sehr harten Wettbewerbsumfeld bewegt hat. Nun konzentrieren die Gründer sich wieder auf ein lukratives Kerngebiet, das sich ohne fest angestellte Mitarbeiter weitgehend eigenverantwortlich erledigen lässt. Ursprünglich angedachte Wachstumsoptionen wurden nach sorgfältiger Überlegung mit diesem Strategieschwenk bewusst beerdigt. Was bleibt ist eine sehr flexible Kooperation von Freiberuflern gestärkt durch eine gemeinsame mehrjährige unternehmerische Erfahrung. Das Gründerteam ist mit den wiedergewonnenen Freiheiten in der neuen Konstellation sehr zufrieden. Zukünftige gemeinsame Abenteuer werden nicht ausgeschlossen.

Wie das Beispiel zeigt, kann es durchaus Situationen geben, in denen es Sinn macht, die unternehmerischen Aktivitäten zurückzufahren. Nicht ohne Grund spricht man von „gesundshrumpfen“.² Durch Verkleinern und Zurückfahren wird versucht, aus einem von den Verantwortlichen als ungesund empfundenen Status-Quo zurück auf ein gesundes Größen- bzw. Umsatz-Niveau zu kommen. Dies muss allerdings nicht für alle Tage das Ende der Fahnenstange bedeuten. Ein bekanntes Sprichwort besagt: Unterschätze nie einen, der einen Schritt zurück geht – vielleicht will er nur Anlauf nehmen.

Nicht wachsen

Wie bereits an anderer Stelle im Buch beschrieben gibt es vereinzelt sehr kleine Teams hoch qualifizierter Entwickler, die für eine Nische ein hochgradig spezialisiertes (Software-) Produkt herstellen. In begrenzten Märkten kann ein Unternehmen trotz großem Engagement recht schnell an „natürliche“ Wachstumsgrenzen gelangen. Glücklicherweise herrscht in diesen Märkten oftmals auch nur ein begrenzter Wettbewerb, weil das kleine Marktvolumen für große Anbieter mangels Wachstumspotenzial unattraktiv ist. Wer sich als Unternehmen erst einmal in solch einer Nische etabliert hat, kann dort u. U. lange Jahre ohne allzu viel Stress auf konstantem Niveau gut (über-) leben.

² „Gesundwachsen“ hat nach meinem Wissen keinen Eingang in den Sprachgebrauch gefunden. Hierfür muss es Gründe geben.

Eine Null-Wachstums-Strategie ist in vielen KMU allerdings weniger den spezifischen Marktgegebenheiten als vielmehr den Charaktereigenschaften des verantwortlichen Firmeninhabers geschuldet. So mancher Unternehmer fühlt sich als Chef einer Bastelbude mit einem Dutzend Ja-Sagern als Team ganz wohl. Die aus einer weiteren Vergrößerung des Geschäftsbetriebes resultierenden Herausforderungen würden den oder die Verantwortlichen schlicht und einfach überfordern. Daher werden umfangreich Ausreden gestreut, warum es für alle Beteiligten das Beste sei, den aus Sicht der Verantwortlichen gerade noch beherrschbaren Status-Quo zu halten. Damit die Mitarbeiter gar nicht erst anfangen über die offizielle Linie nachzudenken, werden in Betrieben dieser Kategorie häufig überdurchschnittlich hohe Gehälter gezahlt. Ein Gehalt ist eben nicht immer nur eine Gegenleistung für die erbrachte Arbeitsleistung. In manchen Betrieben erinnern die monatlichen Gehaltszahlungen eher an die Aushändigung von Bestechungsgeldern.

Unabhängig davon, welche Motivation ein Unternehmer für die Ablehnung eines Wachstumskurses anführt: Diese Vorgehensweise ist in aller Regel für ihn persönlich immer noch der bessere Karriereweg, als wenn er als Sachbearbeiter irgendwo sein Leben lang im Angestelltenverhältnis versauerte und tagtäglich zahlreichen inkompetenten Vorgesetzten ausgeliefert wäre.

Die Inhaber dieser Unternehmen machen manchmal einen beneidenswert entspannten Eindruck. Wen wundert es: So mancher der hier Angesprochenen verlegt über die Wintermonate für Wochen seinen Wohnsitz in den wärmeren Süden. Auch wenn ich mir persönlich „auslaufen lassen“ als Unternehmens-Strategie im Technologie-Bereich nicht vorstellen kann und meinen Mandanten entsprechend nicht dazu rate, so möchte ich an dieser Stelle erwähnen, dass so etwas insbesondere in der Software-Branche vereinzelt praktiziert wird.

Wenn Ihre Smartphone-App also nach 18 Monaten konzentrierter Entwicklung am Markt zu Ihrer eigenen Überraschung auf riesige Nachfrage stößt: Wieso nicht in voller Absicht mit einem sehr kleinen Team bei überschaubarem Arbeitseinsatz und hoher persönlicher Lebensqualität die Kosten niedrig halten, wenig bis gar nichts weiter investieren, die Sache einfach mal laufen lassen und nach einigen Jahren mit dem übervollen Konto gezielt ein neues unternehmerisches Abenteuer starten. Vielleicht machen Sie im IT-Bereich weiter oder Sie starten etwas ganz anderes. Die mit Ihrer ersten Unternehmung gewonnenen Erfahrungen heben Sie auf jeden Fall auf eine ganz andere Stufe am Arbeitsmarkt.

Der hier skizzierte Weg entspricht insbesondere im deutschsprachigen Raum sicher nicht unserer traditionellen Vorstellung von einer Unternehmensstrategie. In den USA ist diese Art Karriere aber durchaus üblich und bringt durch die Branchen-Mobilität der Top-Leute eine große Dynamik in die Wirtschaft. Die Welt ist jedenfalls voller Möglichkeiten für qualifizierte Entwickler. Über diese Vorgehensweise würden Sie für sich eine außergewöhnliche Work-Life-Balance definieren, die etwas abweicht von dem, was der normale Arbeitnehmer darunter versteht.

Diese besondere Null-Wachstums-Strategie bringt allerdings eine Reihe von Problemen mit sich. Gerade im dynamischen Technologie-Business betrachten die meisten

Marktteilnehmer Stillstand zu Recht als Rückschritt. Wer lediglich versucht den Status-Quo zu halten, läuft immer Gefahr wichtige neue technologische Entwicklungen zu verpassen. Wenn die Wettbewerber dann plötzlich rechts vorbeiziehen, ist es u. U. ganz schnell vorbei mit der Gemütlichkeit. Spitzenkräfte wollen außerdem in einer Firma ohne jegliche Wachstumsambitionen nicht arbeiten. Die richtig guten und kreativen Leute wollen in ein dynamisches Umfeld an die Seite eines „echten“ Unternehmers und dort dann aktiv an einer Story mitschreiben. An einer Wachstums-Story! In Betrieben, die von „Unterlassern“ geführt werden, arbeiten nach einigen Jahren oftmals nur noch Loser, denen sich am Arbeitsmarkt keinerlei Alternativen bieten.

An dieser Stelle bietet sich abschließend einmal mehr der Profisport als Vergleichsbeispiel: Was wäre von einem Leichtathleten zu halten, der sich freiwillig mit einem der Medaillenränge auf nationaler Ebene zufriedengeben würde, darüber hinaus aber nicht die geringsten Ambitionen in Richtung Europameisterschaft oder Olympiade hegte? Würden sich Sponsoren mit diesem Anspruch zufriedengeben und weiter in diesen Sportler investieren?

Wachsen/Expandieren

Insbesondere in der Hightech-Branche braucht ein Unternehmer meiner Meinung nach die Vision eines Tages mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung ganz groß herauskommen zu können. Nur diese Vision treibt einen über viele Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte zu dem Arbeitseinsatz an, der für einen nennenswerten Markterfolg erforderlich ist. Ambitionierte Wachstumsziele halten das Unternehmen und den Unternehmer in Bewegung.

Die meisten bekannten IT-Unternehmer vertreten die Meinung, dass all die harte Arbeit nur dann Sinn macht, wenn man definitiv die Chance hat mit seinem Produkt bzw. seiner Dienstleistung die Nr. 1 werden zu können. Nr. 1 kann ein Unternehmen im Normalfall nur in neuen Märkten mit innovativen Produkten werden. Es macht daher wenig Sinn mit einem Produkt anzutreten, das es schon von einem Dutzend etablierten Anbietern gibt.

Wer im Bereich Hightech wirklich innovative Produkte bringt und diese einigermaßen clever international vermarktet, bekommt automatisch eine gute Verbreitung. Das muss nicht immer bedeuten, dass man so groß wird wie Microsoft oder SAP. Aber für ein Softwarehaus mit Sitz in der DACH-Region sehe ich schon eine Zielmarke von 100 und mehr Mitarbeitern.

Erfolgreiches Wachstum bringt den verantwortlichen Unternehmern ab einer gewissen Firmengröße sowohl ein Mehr an Freiheit wie auch einen Zuwachs an Sicherheit. Deshalb muss es ein unternehmerisches Ziel sein, in der kritischen Startphase mit wenigen Mitarbeitern möglichst nicht zu lange stehen zu bleiben. Jeder Unternehmer sollte versuchen mindestens 50–100, besser noch auf eine Größe mit 150–200 Mitarbeitern zu wachsen. Unternehmen ab dieser Größenordnung lassen sich auch gut verkaufen, was die Inhaber immer im Blick behalten sollten.

Technologische Führerschaft reicht allerdings oftmals nicht, um eine top erfolgreiche Firma zu werden. Gerade auch im Softwarebereich ist die Liste von Unternehmen lang,

die mit einer top Software bzw. einer erstklassigen App auf den Markt gekommen sind und dennoch nach einiger Zeit von einem der großen etablierten Unternehmen rechts überholt wurden, um anschließend in der Versenkung zu verschwinden. Technologisch großartige Produkte erzeugen nicht automatisch Weltklasse-Unternehmen. Um ein Unternehmen auf einen anhaltenden Wachstumskurs zu bringen, spielen weitere Faktoren eine wichtige Rolle. Dies betrachte ich in den nachfolgenden Unterkapiteln.

22.2 Management

Je größer ein Unternehmen wird, desto schwieriger wird die Mitarbeiterführung. Management-Experten sind sich weitgehend einig, dass es sich dabei nicht um ein lineares Problem handelt, sondern dass die Schwierigkeiten in aller Regel stufenweise auftreten. Alles läuft recht problemlos und die Firma stellt kontinuierlich weiter Mitarbeiter ein, aber plötzlich hakt es und alle im Team spüren irgendwie Sand im Getriebe. Auf Zeiten des Umbruchs, die jedes Mal temporär mit einem gewissen Produktivitätsverlust verbunden sind, folgen in den Unternehmen dann glücklicherweise wieder etwas ruhigere Etappen. Hiroshi Mikitani, Gründer und CEO des japanischen Internetkonzerns Rakuten sieht in neu gegründeten Unternehmen jedes Mal einen Bruch entstehen, „wenn sich ein Unternehmen in etwa verdreifacht.“ (Mikitani zitiert in [2]) Erst 3 Mitarbeiter, 9, dann 27, 100 usw. Diese Meilensteine halte ich für gut beobachtet. Ich konnte mittlerweile in zwei Unternehmen in verantwortlicher Position entsprechende Brüche persönlich miterleben. Diese erfolgen jeweils nach einem vergleichbaren Muster: Keiner kann anfangs genau erklären warum, aber wie Horowitz passend bemerkt, werden Dinge, die vormals einfach waren, plötzlich schwierig (vgl. [3]).

Ab einer Unternehmensgröße von plus/minus zehn Mitarbeitern lässt sich der flexible, schnelle Startup-Charakter nicht länger aufrechterhalten und es werden immer mehr formale Strukturen und Vorgaben erforderlich. Dabei geht dann zwangsläufig der ursprüngliche Teamzusammenhalt der Anfangsmonate/-jahre verloren. Bei sinkendem Zusammenhalt steigen auch ganz automatisch die Fliehkräfte, d. h. eine wachsende Mitarbeiterzahl führt zu größerer Fluktuation, völlig unabhängig davon, wie sehr sich das Führungspersonal um die Mitarbeiter bemüht.

Mit einem Team von zehn und mehr Mitarbeitern müssen die Gründer auch ganz anders kommunizieren. In der Anfangsphase arbeiten alle Mitarbeiter noch eng mit den Gründern zusammen, so dass deren Motivation und Tatkraft für alle täglich zugänglich und erlebbar sind. Spätestens bei mehr als einem Dutzend Personen im Unternehmen muss der regelmäßige Austausch zwischen Gründern und Mitarbeitern z. B. über die Vision des Unternehmens zur bewussten Aufgabe werden, denn der anfangs übliche informelle Stil ist für die Kommunikation innerhalb größerer Belegschaften nicht mehr geeignet.

Für das Management eines wachsenden Unternehmens benötigen die verantwortlichen Führungskräfte immer mehr Zeit. Wer sich als Entwickler ins Abenteuer Selbstständigkeit

stürzt, wird sich wundern, wie wenig Zeit bereits in einem Unternehmen mit zwei Dutzend Mitarbeitern noch für konkrete technische Arbeit am Produkt übrig bleibt. Mit zunehmender Größe des Unternehmens müssen Managementaufgaben daher gezielt auf mehr Schultern verteilt werden. Die ursprünglich monolithische Struktur des Unternehmens muss sukzessive in kleinere Sub-Einheiten aufgespalten werden. Dazu müssen zwangsläufig weitere Hierarchieebenen eingeführt werden. Wenn Sie anfangs vielleicht fünf Entwickler im Team haben, brauchen Sie sich über differenzierende „Rollen“ keine Gedanken machen, alle sind eben „Entwickler“. Bei größeren Teams müssen Sie sehr bewusst zwischen Junior und Senior Developer unterscheiden. Führungsverantwortung geben Sie dann Ihren Team Leads usw. Sollten Sie selbst diesbezüglich keinen Handlungsbedarf sehen, dann kann ich Ihnen garantieren, dass diese Themen eines Tages aus der Mitte Ihrer Belegschaft heraus angesprochen werden. Die guten Leute, die Verantwortung übernehmen, möchten sich explizit von den mittelpträgigen Kollegen differenzieren. Die fähigen Köpfe in Ihrem Team erwarten auch berechenbare Karriere- und Verdienstmöglichkeiten. All diese Mechanismen müssen in einem wachsenden Unternehmen geplant, organisiert und transparent gemacht werden.

In Phasen starken Wachstums kann es Sinn machen, einzelne für die weitere Entwicklung des Unternehmens wichtige Mitarbeiter an der Gesellschaft zu beteiligen, um diese längerfristig zu binden. Mitarbeiter, die am Unternehmen beteiligt sind, zeigen meistens eine noch stärkere Motivation und denken unternehmerischer. Leider ist es in Deutschland für die Betriebe sehr schwierig und vor allem auch sehr teuer Mitarbeiter zu beteiligen. Nicht ohne Grund bezeichnen Verbandsvertreter die Regelungen zur Beteiligung von Mitarbeitern regelmäßig als Standortnachteil, den es zu beseitigen gelte. Trotz der Schwierigkeiten kann es bei anhaltendem Wachstum Sinn machen, sich damit auseinanderzusetzen. Üblicherweise werden für die Beteiligung von Mitarbeitern zusammen 10 bis maximal 15 Prozent der Gesellschaftsanteile eingesetzt, d. h. die neu aufgenommenen Gesellschafter bleiben selbst in der Summe ein Minderheitsgesellschafter.³

Eine ganz zentrale Herausforderung liegt für jeden Gründer eines Unternehmens darin zu erkennen, wann das Unternehmen mit seiner Kreativität und seinem Arbeitseinsatz nicht mehr weiterkommt. Jeder echte Profi kennt seine Grenzen. Als Gründer sollten Sie selbstkritisch realisieren, wann das Abenteuer eventuell eine Nummer zu groß für Sie wird. Nur weil es Ihnen gelungen ist Ihr Startup von 0 auf 50 Mitarbeiter zu führen, ist keinesfalls sicher, dass Sie auch der richtige Manager sind, den Betrieb auf 200 und mehr Mitarbeiter auszubauen oder sogar an die Börse zu führen. Diese Selbsterkenntnis fällt aber vielen Gründern sehr schwer. Der Erfolg der Vergangenheit macht viele Gründer betriebsblind für die Herausforderungen der Zukunft und nicht wenige leiden unter Selbstüberschätzung. Zusätzlich fällt es nicht nur Berufspolitikern schwer Macht und Status freiwillig abzugeben. Wenn das Unternehmen wächst kann es aber u. U. für die Gründer besser sein, sich aus dem Management zurückzuziehen, denn ein angestellter

³ Welche konkreten Mitspracherechte sich für die neuen Gesellschafter hieraus ergeben, ist wie immer eine Frage der vertraglichen Ausgestaltung.

Management-Profi kann ein Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern möglicherweise operativ viel besser führen. Horowitz rät insbesondere schnell wachsenden Startups explizit dazu jemanden einzustellen, der solch eine Wachstumsphase in einem vergleichbaren Unternehmen als CEO schon einmal schnell und erfolgreich verantwortet hat (vgl. [4]). Wenn Sie sich zum richtigen Zeitpunkt aus dem operativen Management zurückziehen und das weitere Wachstum einem Profi überlassen, dann nähern Sie sich möglicherweise einer idealen Work-Life-Balance an: Sie arbeiten sporadisch noch ein bisschen im Unternehmen mit, genießen aber ansonsten Ihre neu gewonnene und hart erarbeitete Freiheit. Ihr weiteres Leben finanzieren Sie mit den Dividenden, die das wachsende und florierende Unternehmen einmal jährlich an seine Gesellschafter ausbezahlt.

22.3 Organisation

Manche Gründer versuchen auch bei einsetzendem Wachstum fast schon verbissen am „Garagenstil“ der guten alten Gründungsphase festzuhalten. Dies ist naiv und bringt letztendlich keinen der Beteiligten weiter. Um längerfristig mit dem Unternehmen erfolgreich zu sein, muss neben dem Produkt auch die Organisation selbst kontinuierlich weiterentwickelt werden. Ein typisches Problem in vielen KMUs ist die große Personenbezogenheit des Wissens. Gerade in technologieorientierten Unternehmen ist in der Anfangszeit „der Erfolg in den Ressourcen der Ingenieure begründet“, wie der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Clayton M. Christensen, Autor des wegweisenden Managementbuchs „The Innovator’s Dilemma“, zurecht warnt [5]. Weiter führt Christensen hierzu aus, dass das „Abwandern von einigen wenigen Schlüsselpersonen [...] enorme Auswirkungen auf den Erfolg haben“ kann.

Es gehört daher zu den wichtigsten Aufgaben für das Management eines Startups, die anfangs übliche Personenbezogenheit durch geeignete organisatorische Maßnahmen zu reduzieren. Grundsätzlich ist es für die effiziente Herstellung qualitativ hochwertiger Güter sehr hilfreich, sowohl die Entwicklung als auch die Produktion „systematisch und organisiert“ anzugehen. Für eine systematische und organisierte Herangehensweise dienen Prozesse. Prozesse helfen, mit der ständig steigenden Komplexität bei der Herstellung moderner Produkte und Anwendungen umzugehen. Auch wenn sich die wirklich schwierigen Teile der Arbeit nicht per Arbeitsanweisung oder Checkliste erledigen lassen: Prozesse helfen zumindest, die eher einfachen Teile der Arbeit zu strukturieren und Fehler bei der wiederholten Abarbeitung zu vermeiden. Ein durchdacht spezifizierter Standard-Prozess ist eine Art Rüstung zur Abwehr von Fehlern. Ganz besonders für einen Softwarehersteller ist es immer besser, Fehler im Zuge der Entwicklung zu vermeiden, als Fehler in der Software nach Auslieferung an den Kunden teuer zu korrigieren.

Prozesse helfen zusätzlich Wissen im Unternehmen festzuhalten. In Unternehmen, die z. B. Software eher hemdsärmelig auf Zuruf entwickeln, ist es ein übliches Risiko, dass das Wissen über die Erzeugung des Lieferproduktes zu sehr in den Köpfen einzelner Mitarbeiter eingelagert ist. Durch systematische Verwendung von Prozessen in Verbindung

mit einem Mindestmaß an Dokumentation vermeidet ein Unternehmen einen möglichen Wissensverlust für den Fall, dass einzelne Gründer oder Mitarbeiter aus der Organisation ausscheiden.

Die meisten etablierten Unternehmen mit einer umfangreichen Belegschaft haben daher über Jahre einen ganzen Katalog von Prozessen entwickelt. Das kumulierte Know-how über diese Prozesse gehört zum sogenannten Organisationskapital des Unternehmens, was einen immateriellen Vermögenswert darstellt. Gut überlegte und gut dokumentierte Prozesse verbessern die Produktqualität erheblich und entkoppeln die Produktion des Lieferproduktes von einzelnen Personen, was für eine langfristige Perspektive des Unternehmens von großer Bedeutung ist. Unternehmen, die sich regelmäßig und intensiv mit Standardisierungen und Prozessoptimierungen auseinandersetzen, erhöhen damit den Wert und steigern ihre Attraktivität gegenüber Investoren.

Selbstverständlich bestätigen Ausnahmen die Regel. Ich kenne einige mittelständische Betriebe mit dreistelliger Mitarbeiterzahl, die in Bezug auf die Prozessorientierung noch große Defizite haben und weiterhin unter einer zu hohen Personenbezogenheit leiden. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten teilen weitgehend das ungute Gefühl, dass der Laden im Falle des plötzlichen Ausscheidens des Chefs (ob geplant oder ungeplant, z. B. durch Tod oder Krankheit) innerhalb der nächsten 18 Monate mit großer Wahrscheinlichkeit pleite gehen würde.

Berater

Wenn ein Unternehmen wächst müssen auch die Berater mitwachsen, ggfs. aktiv durch andere ersetzt werden. Sollten Sie eines Tages 50 Mitarbeiter beschäftigen, dann werden Sie aller Voraussicht nach nicht mehr mit dem Steuerberater und der Werbeagentur zusammenarbeiten können, die Sie unmittelbar nach der Gründung und in den Anfangsjahren Ihrer geschäftlichen Tätigkeit genutzt haben. Eine typische Hürde stellt nach meiner Erfahrung die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit dar, mit der wachsende Unternehmen immer irgendwann konfrontiert werden. Ein als Einzelkämpfer arbeitender Steuerberater, der Ihnen anfangs bei Gründungsformalitäten, Buchhaltung und Lohnabrechnung ein erstklassiges Preis-/Leistungsverhältnis geboten hat, ist möglicherweise überfordert, wenn Sie über eine erste Unternehmens-Beteiligung im Nicht-EU-Ausland nachdenken und sich plötzlich mit einer Vielzahl von Zollformalitäten konfrontiert sehen.

22.4 Infrastruktur

Ihre Infrastruktur muss mit Ihrer Organisation mitwachsen. Was die IT betrifft, so ist dies heutzutage kaum noch eine größere Herausforderung. Wer von Beginn an auf Cloud-Lösungen setzt kann weiteren Bedarf an Rechenkapazitäten oder Speicherplatz einfach und bequem per Mausklick hinzubuchen. Aber auch on-premises Lösungen lassen sich mit überschaubarem Aufwand upgraden, um steigende Anforderungen bewältigen zu können.

Kritisch sind für viele schnell wachsende Startups immer die Büroflächen. Kümmern Sie sich daher rechtzeitig um weitere Büroflächen, planen Sie falls erforderlich frühzeitig einen Umzug in eine geeignetere Immobilie ein. Versuchen Sie unbedingt unnütze Wege bei der Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiter zu vermeiden. So ist es z. B. Unfug einen kleinen Betrieb über mehrere Gebäude zu verteilen. Versuchen Sie möglichst alle Mitarbeiter unter einem Dach zu halten. Eine gute Kommunikation ist der Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Wenn einzelne Mitarbeiter mehrere hundert Meter entfernt oder sogar im Nachbarort untergebracht sind, unterbleiben möglicherweise wichtige Abstimmungen, weil die Leute zu faul sind sich bei Wind und Wetter auf den Weg zu machen. Es hat gute Gründe, warum die großen US-IT-Konzerne in den letzten Jahren Milliarden in Campus ähnliche Firmenzentralen investiert haben, die Platz für eine fünfstellige Zahl von Mitarbeitern bieten.

Erliegen Sie während Ihrer Wachstumsphase unter keinen Umständen der Versuchung, eine Immobilie zu kaufen, unabhängig davon, wie gut Ihre Portokasse zwischenzeitlich gefüllt ist. Mit einer Immobilie im Inventar verlieren Sie unternehmerische und finanzielle Flexibilität, außerdem lenkt Sie der Unterhalt von Ihrem Kerngeschäft ab. Lassen Sie sich nicht davon irritieren, dass größere, etabliertere Unternehmen in Ihrer Branche in sehr funktionalen und repräsentativen Firmengebäuden residieren. Auch diese Immobilien sind oftmals nur angemietet. Gebaut und unterhalten werden diese Gewerbeimmobilien meist von darauf spezialisierten Immobilienfonds und Vermögensverwaltern, die damit versuchen eine attraktive Rendite für ihre Anteilseigner und Geldgeber zu erwirtschaften.

Nutzen Sie das Thema Büroflächen auch regelmäßig dazu Ihren Standort in Frage zu stellen, schließlich können sich die Randbedingungen für unternehmerisches Handeln in jedem Land, in jedem Bundesland und in jeder Kommune ändern. Manchmal reicht schon eine Verlagerung um fünf bis zehn Kilometer, um die Gewbesteuer deutlich zu reduzieren und zugleich noch eine fünfmal schnellere Internetanbindung zu bekommen. Möglicherweise macht es eines Tages auch Sinn ins Ausland zu gehen, um sich z. B. einem zunehmend unternehmerfeindlich eingestellten gesellschaftlichen Umfeld final zu entziehen. Innerhalb der EU gilt formal eine Niederlassungsfreiheit für Unternehmen. Leider kann diese von einzelnen EU-Mitgliedsstaaten beschränkt werden, wenn dies „im Allgemeininteresse“ gerechtfertigt ist. Das Allgemeininteresse gilt hierbei typischerweise dem Schutz der Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der wegziehenden Gesellschaft. Sollten Sie erst ein paar Dutzend Mitarbeiter beschäftigen und sollte es Ihnen zudem gelingen einen Teil Ihrer Belegschaft für einen Umzug ins Ausland zu motivieren, dann sollte es kein allzu großes Problem sein Ihren Betrieb in den nächsten Monaten z. B. nach Dublin oder an die Algarve in Portugal zu verlagern. Versuchen Sie daher privat flexibel zu bleiben, so dass auch Sie persönlich einen solchen Schritt mit Ihrer Familie problemlos mitgehen könnten. Bleiben Sie zudem immer wachsam und halten Sie die politische Großwetterlage im Blick.

22.5 Wachstums-Finanzierung

Die Belastung der Unternehmen mit Steuern und Abgaben befindet sich in Deutschland auf Rekordniveau. Zusätzlich treibt die Finanzverwaltung im Vergleich zu anderen Ländern die Steuerschuld über Vorauszahlungen sehr aggressiv ein, was die Liquidität der Firmen weiter belastet. Wer mit selbsterwirtschafteten Erträgen die weitere Expansion seines Unternehmens finanzieren will, wird oftmals nur in Trippelschritten vorwärtskommen. Insbesondere im Hightech-Business ist aber Geschwindigkeit ein wichtiger Faktor bei der Eroberung von Marktanteilen.

Ein schnelles Wachstum lässt sich oftmals nur mit Fremdkapital (vor-) finanzieren. Mangels Sicherheiten kommt eine Kreditfinanzierung bei den wenigsten Startups in Frage. Wer über eine spannende Geschäftsidee verfügt und bereits erste Erfolge im Markt verzeichnen kann, der kann versuchen einen Investor bzw. eine Gruppe von Investoren für das weitere Wachstum zu gewinnen. Der Deal dabei lautet: Anteile am Unternehmen gegen Kapital.

Leider ziehen viele mittelständische Unternehmer in Deutschland diese Art der Wachstumsfinanzierung noch nicht einmal ansatzweise in Betracht, weil sie die (vermeintlich) komplexen vertraglichen Regelungen scheuen und weil sie subtil die Angst haben, ihre unternehmerische Freiheit wieder zu verlieren. Diese Ängste sind sicher nicht ganz unbegründet, lassen sich doch im Internet bei etwas Recherche einige Stories finden über Streitereien auf Niveau „Rosenkrieg“ zwischen Gründern und Investoren. So mancher Unternehmer fürchtet auch aus einer gewissen Bequemlichkeit heraus die üblichen Anforderungen der Kapitalgeber an Transparenz und Verbindlichkeit in seinem Managementhandeln. Trotzdem sollte diese Form der Wachstumsfinanzierung jedem Startup-Unternehmer in kritischen Wachstumsphasen eine genauere Prüfung wert sein.

Wer den richtigen und zum aktuellen „Reifegrad“ des Unternehmens passenden Investor findet, der kann u. U. einen gewaltigen Schritt nach vorne machen. Dabei sind die mit der Kapitalspritze ermöglichten Investitionen nur ein positiver Aspekt. Professionelle Investoren stellen Kapital bereit, sie agieren aber zusätzlich wie Unternehmensberater: Sie helfen den Firmen sich besser zu organisieren und zwingen zu einer weiteren Professionalisierung, die sich in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle für alle Beteiligten auszahlt.

Das mit der Abgabe von Unternehmensanteilen erkaufte beschleunigte Wachstum ist längerfristig gesehen oftmals eine hochgradig spannende Chance für die Gründer. 10 Prozent an einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern sind meistens deutlich mehr wert, als 50 Prozent an einem Laden mit lediglich 30 Mitarbeitern. Zusätzlich sollte immer bedacht werden, dass sich kleinere Firmen nur sehr schwer verkaufen lassen. Wenn sich kein Käufer für ein Unternehmen finden lässt, dann ist der Wert des Unternehmens gleich „0“. Viele Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen überschätzen massiv den Wert des eigenen Unternehmens und ignorieren das offenkundige Risiko, überhaupt keinen einzigen Kaufinteressenten zu finden. Das ist übrigens ein großer Unterschied im Vergleich zu Beteiligungen an börsennotierten Unternehmen: Aktienanteile lassen sich jederzeit verkaufen.

Wenn man Pech hat verliert ein Titel am Vortag des Verkaufs völlig überraschend 30 Prozent, dennoch gibt es immer einen Preis. GmbH-Anteile hingegen sind am freien Markt im Prinzip unverkäuflich.

Bedenken Sie bei allen Überlegungen zum Thema Wachstumsfinanzierung, dass die Zeit grundsätzlich gegen Sie spielt. Sowohl in Bezug auf Sie persönlich (Alter, Gesundheit, Kondition) als auch in Bezug auf den Wettbewerb für Ihr Unternehmen und die technologische Dynamik innerhalb der Branche. Stehen mehrere Optionen zur Auswahl, dann sollten Sie sich für die entscheiden, die Ihnen die Chance gibt, schnell international Marktanteile hinzuzugewinnen.

22.6 Typische Wachstumsfallen

22.6.1 Selbstüberschätzung

Der erste Schritt in den Abgrund ist immer die Selbstüberschätzung (s. o.). Daher sollte ein Unternehmer jederzeit hart mit sich ins Gericht gehen, immer selbstkritisch sein und über die Jahre auch bleiben. Auch wenn Ihr Betrieb eines Tages überraschend gut laufen sollte, dürfen Sie unter keinen Umständen die Bodenhaftung verlieren. Wer rasch aufsteigt macht auch Fehler – Fehler, die alles Erreichte wieder kaputt machen können. Dieses Risiko müssen Sie sich immer vor Augen halten. Nur weil Sie es plötzlich rein einkommensmäßig z. B. in die Gruppe der am besten bezahlten 1 Prozent der arbeitenden Bevölkerung geschafft haben, gehören Sie noch lange nicht zu den besten 1 Prozent der Manager. Erfolg verwöhnt und so manche Gründer vergessen dabei schnell einmal zwei bis drei Jahre den Markt und die technologische Entwicklung zu beobachten. Das rächt sich häufig und ruckzuck ist es vorbei mit dem Erfolg und das Unternehmen gerät in die Defensive. Bleiben Sie daher immer am Ball und schauen Sie sich regelmäßig an, was der Wettbewerber macht und welchen Weg die technologische Entwicklung in Ihrem Markt einschlägt. Nur weil Sie gerade gut sind und einen Lauf haben bedeutet das noch lange nicht, dass alle anderen plötzlich in einen Tiefschlaf verfallen sind.

Überraschend große Erfolge stellen ein Risiko dar, aber auch über einen langen (zu langen) Zeitraum ausbleibende Erfolge verlangen eine adäquate Reaktion. Unternehmer sollten regelmäßig selbstkritisch reflektieren, wie weit das Unternehmen mit den aktuellen „Settings“ überhaupt noch kommen kann. Welche Herausforderungen bewältigt man rein persönlich, welches Leistungspotenzial besitzt das Team, welches Potenzial das Produkt und welche Chancen bietet der Markt. Wer spürt Schwierigkeiten mit einer objektiven Einschätzung des Status-Quos zu haben, sollte sich unbedingt externen Rat ins Haus holen. Ohne fundierte Positionsbestimmung lässt sich kaum eine geeignete Marschrichtung bestimmen.

Die aus einer Analyse abgeleiteten Kurskorrekturen betrachtet Ries als „ein Bestandteil des Lebens, mit dem sich wachsende Unternehmen ständig konfrontiert sehen“. Große

Bedeutung bemisst Ries dabei der Frage: „Hat das, was gestern eine gute Idee war, auch heute noch eine Erfolgschance?“ [6]

Praxis: Alle paar Jahre Unwichtiges aussortieren und neu fokussieren

Im Rahmen eines Software-Audits konnte ich ein interessantes Startup im Bereich der Automatisierungstechnik kennenlernen, das eine innovative Systemlösung entwickelt hatte. Mangels Verfügbarkeit am Markt war das Team gezwungen, einen für das Gesamtsystem erforderlichen neuartigen Sensor in Eigenregie zu entwickeln und weitgehend manuell zu produzieren. Dieses technologisch durchaus anspruchsvolle „Nebenprojekt“ stellte aber eine gewisse Ablenkung vom Kerngeschäft dar und hatte nicht unerhebliche Ressourcen gebunden. Nach zwei Jahren wurde von den Gründern beschlossen sich auf die Kernkompetenz zu fokussieren. Dazu wurde der Sensor in eine Kooperation mit einem etablierten Sensorhersteller überführt. Der damit verbundene Know-how-Transfer wurde dem Startup über eine Einmalzahlung vergütet. Für beide Parteien ein guter Deal. Clever gemacht!

Ries rät Startups regelmäßig zu schonungsloser Analyse und warnt vor der Neigung „neuen Projekten auf der Grundlage der Intuition grünes Licht zu geben“ [7]. Stattdessen empfiehlt er ganz klar Entscheidungen auf Basis von Fakten zu treffen.

Insbesondere auch dann, wenn die wirtschaftlichen Fakten die unangenehme Erkenntnis verdichten, dass man eigentlich ein totes Pferd reitet, sollte von Seiten des Unternehmers entsprechend reagiert werden. Möglicherweise kann eine Kooperation wichtige Impulse bringen oder aber man wirft bewusst das Handtuch und verkauft das Unternehmen. Wichtig ist nur, nicht in einem Akt fortlaufender Selbstüberschätzung zu viel wertvolle Lebenszeit mit dem Festhalten an einem zweifelhaften Projekt zu verschwenden. Berücksichtigen Sie in so einer Situation immer die Falle „Concorde-Syndrom“ (s. auch Kap. 18). Egal, wie viel Herzblut Sie bereits investiert haben: Nur die Perspektive zählt. Geschäftsmodelle, die über Jahre oder sogar Jahrzehnte nur mittelpärchtig funktioniert haben und lediglich begrenzte Marktanteile einfahren konnten, entwickeln sich nur selten aus heiterem Himmel über Nacht zum Blockbuster.

Wenn Unternehmer im fortgeschrittenen Alter nach jahrzehntelanger Tätigkeit mit bestenfalls durchschnittlichem Wachstum plötzlich in Interviews davon schwadronieren, dass sie in den nächsten Jahren den Umsatz verdoppeln oder sogar verdreifachen wollen, dann muss ich im Zusammenhang mit dem Concorde-Syndrom immer mitleidig lachen. Sowohl Erfahrung als auch Statistik sprechen gegen einen späten Durchbruch nach Jahren des Dahindümpelns.

Nicht wenige Unternehmer rackern 25 und mehr Jahre vor sich hin, ohne ein einziges Mal ihre Situation selbstkritisch zu reflektieren. Im Rentenalter stellt so mancher dann erschrocken fest, dass er nicht allzu viel vom Leben hatte und der von ihm erwirtschaftete Stundenlohn unter Berücksichtigung der aufgewendeten Arbeitszeit niedriger war als in einem vergleichbaren Angestelltendasein.

22.6.2 Mangelnde Kondition

Motivation und Erfolg sind sich selbst verstärkende Prozesse. Dennoch besteht in jedem Startup das Risiko, dass den Gründern irgendwann die Puste ausgeht. Selbst erfahrene Gründer sind irgendwann ausgepowert und hören auf sich ständig bis zum Äußersten zu treiben. Die Mitarbeiter zeigen hierfür mehrheitlich wenig Verständnis. Im Gegenteil: Die Mitarbeiter sind anspruchsvoll und erwarten von der Führungsmannschaft eine möglichst umfangreiche Präsenz, dazu Sachkunde und Führungsstärke. In dem Moment, in dem die Gründer nicht mehr Vollgas geben und die Belegschaft entsprechend Notiz davon nimmt, verliert erfahrungsgemäß auch die Firma ganz schnell an Fahrt. Gründer sollten sich daher gezielt fit halten, um den Anforderungen über einen möglichst langen Zeitraum hinweg gerecht zu werden. Zum Fitnessprogramm gehören auch geplante regelmäßige Regenerationspausen.

22.6.3 Mangelnde Konfliktbereitschaft

Bei vielen meiner Beratungskunden aus dem Lager der bereits langjährig etablierten Unternehmen kann ich beobachten, wie die Bereitschaft der Führung zum Austragen von Konflikten mit den Jahren allmählich nachlässt. Dies kann ich gut verstehen und rein menschlich auch nachvollziehen. Wer im Laufe seiner unternehmerischen Karriere bereits 20, vielleicht auch schon 50 oder mehr nervenaufreibende Kündigungen hinter sich gebracht hat, hat irgend eines Tages keinen Bock mehr auf dieses dem überzogenen deutschen Kündigungsschutzgesetz geschuldete unnötige Gezerre. Viele Geschäftsführer sind mit der Zeit z. B. auch Diskussionen über die turnusmäßige Entrümpelung des Produkt-Portfolios leid, weil mit jedem Produkt und jeder Dienstleistung, die aussortiert werden sollen, die innerbetrieblichen Domänen einzelner Mitarbeiter oder sogar ganzer Teams angegriffen werden und diese ihre bisherigen Einflussbereiche vehement verteidigen. Ohne regelmäßige und vor allem ergebnisoffene Diskussionen unterbleiben möglicherweise sinnvolle und für das langfristige Überleben notwendige Kurskorrekturen.

Aktuell liefert das Thema Cloud-Computing hierfür ein prächtiges Beispiel. Wenn es nach den PC- und System-Admins ginge, beließen die Betriebe die ganze IT am besten auf alle Zeiten im Haus. Anstelle mögliche Produktivitätsgewinne über den Einsatz von Cloud-Technologien zu realisieren und für die Hälfte der Admins eine sinnvollere innerbetriebliche Verwendung zu finden, wird vielerorts der notwendigen Auseinandersetzung dem Betriebsfrieden zuliebe aus dem Weg gegangen. So basteln viele Betriebe weiterhin inhouse an ihren Servereinstellungen herum und verschlafen damit womöglich wichtige Zukunftstrends.

Unternehmer sollten niemals aufhören die für das Vorankommen notwendigen Konflikte auszutragen. Kompromissbereitschaft ist immer eine gute Charaktereigenschaft, es gibt aber diverse Bereiche, in denen sollte ein Unternehmer die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund stellen und knallhart Kante zeigen. Hierzu gehören für mich u. a.

strategische Richtungsentscheidungen und die Personalarbeit. Das Aussieben von Mitarbeitern, die nichts zum Unternehmenserfolg beitragen, ist eine elementare Führungsaufgabe. Überlassen Sie daher in diesem wichtigen Bereich nichts dem Zufall und stellen Sie das bekannte Sprichwort „Wehret den Anfängen“ als Richtschnur über Ihr Handeln. Die Mitarbeiter beobachten ganz genau, welche Konflikte die Chefs angehen und welchen sie aus dem Weg gehen. Wer Minderleister zu lange im Team belässt riskiert den Verlust der Top-Leute. Wenn die Top-Leute gehen, dann kommen plötzlich noch ganz andere Konflikte auf Sie zu. Dies sollten Sie nicht riskieren.

Betriebsrat

Ab einer gewissen Betriebsgröße findet sich immer ein Querulant in der Belegschaft, der sein meist recht eigensinniges Treiben institutionalisieren will. Versuchen Sie unbedingt die Bildung eines Betriebsrates zu vermeiden. Warum soll jemand aus der Mitte der Belegschaft, der kein finanzielles Risiko eingeht und der auch keinerlei Haftungsrisiken ausgesetzt ist, warum soll diese Person plötzlich mitentscheiden, wie Sie Ihr hart erarbeitetes Vermögen einsetzen? Die sogenannte Mitbestimmung ist eine vollkommen antiquierte Gesetzgebung, deren Grundlagen in Deutschland in den politischen Wirren nach dem ersten Weltkrieg entstanden sind. Dieses System passt nicht im Geringsten mehr in die moderne digitale Zeit, in der die Unternehmen händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern suchen und diesen bei jeder Gelegenheit einen roten Teppich ausrollen.

In den mir bekannten Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, wird allseits eine Senkung der Produktivität beklagt, da viele innerbetriebliche Prozesse erheblich bürokratischer geworden sind. Viele Unternehmenslenker haben sich notgedrungen mit „ihrem“ Betriebsrat arrangiert, ich kenne aber definitiv keinen einzigen Inhaber, der den Betriebsrat für unverzichtbar hält. Mitbestimmung ist im Gegensatz zu manch anderen Industrieprodukten kein deutscher Exportschlager. Wenn man sich im Ausland mit anderen Geschäftsleuten darüber unterhält, erntet man nur Kopfschütteln. Kündigungsschutz und Mitbestimmung sind Standortnachteile, die unternehmerische Aktivitäten in Deutschland erschweren und ausländische Investoren abschrecken.

Literatur

1. Burlingham B (2016) Small Giants. Portfolio, New York, S 5
2. Ferris T (2017) Tools der Titanen, 1. Aufl. Finanzbuch, München, S 351
3. Horowitz B (2014) The hard thing about hard things. HarperCollins, New York, S 186
4. Horowitz B (2014) The hard thing about hard things. HarperCollins, New York, S 76
5. Christensen C (2011) The innovator's dilemma. Franz Vahlen, München, S 190
6. Ries E (2013) Lean startup, 2. Aufl. Redline, München, S 162
7. Ries E (2013) Lean startup, 2. Aufl. Redline, München, S 251

Teil II

Empfehlungen für Unternehmens-Gründer zur Erstellung professioneller Software

„Illusionen sind wie Heftpflaster – sie tun erst weh, wenn sie abgerissen werden.“

Ryan Holiday, US-Autor, Marketingexperte, Unternehmer

Ich kann mich heute noch genau an den Tag nach meiner Abitur-Feier erinnern. Ich hatte morgens nach dem Aufwachen das gute Gefühl, alle Türen der Welt ständen nun für mich offen, entsprechend zuversichtlich und stark kam ich mir vor. Verblüffender Weise wusste ich schon an diesem ersten Tag nach 13 Jahren Schulpflicht nichts mit meiner neuen Freiheit anzufangen. So bin ich nach dem Aufstehen gegen 10:00 Uhr erneut Richtung Schulcampus gefahren, um dort nun ehemalige Klassenkameraden zur „üblichen“ Pausenzeit auf einen gemeinsamen Plausch bei einem Kaffee zu treffen. Knapp zwei Dutzend Abiturienten hatten sich eingefunden, ich war mit meiner Orientierungslosigkeit nicht allein. Es ist eben nicht einfach mit Freiheit umzugehen. Freiwillig an den viele Jahre mehr oder weniger unbeliebten Ort Schule zurückzukehren war mir gegenüber den jüngeren Mitschülern auf dem Pausenhof durchaus peinlich, ich wusste aber mein Verhalten damals noch nicht richtig einzuordnen. Nach einigen wenigen weiteren Pausenbesuchen hatte sich dieser spezielle Ehemaligen-Treff von selbst aufgelöst, ich bin bis heute nie wieder an meine Schule zurückgekehrt.

Der mit dem erfolgreichen Erlangen der Hochschulreife gestartete innerliche Höhenflug nahm ein jähes Ende. Im Studium an der Universität erlebte ich schon nach kurzer Zeit einige unangenehme Überraschungen und die mit dem Abitur gewonnene Zuversicht und das damit verbundene Selbstvertrauen lösten sich in Luft auf. Trotz Abitur mit den Fächern Mathematik und Physik als Leistungskurse wurde mir schon in den ersten Vorlesungen zu „Höhere Mathematik“ (abgekürzt HM) und „Technische Mechanik“ unmissverständlich

klar, dass mir im Gymnasium bestenfalls Basiswissen vermittelt worden war. Bereits wenige Wochen nach Semesterbeginn war meine Verunsicherung dermaßen groß, dass ich in der vorlesungsfreien Zeit „zwischen den Jahren“ einen einerseits lehrreichen, aber andererseits auch anstrengenden HM-Paukkurs zusammen mit einigen Hundert (!) weiteren Kommilitonen besucht habe.¹

Trotz Nachhilfeunterricht bereiteten mir meine ersten Prüfungsergebnisse nach dem ersten Semester einen gehörigen Schock. Meine Leistungen blieben weit unter dem vom Gymnasium gewohnten Niveau, in einer Prüfung wurde ich sogar in die Ehrenrunde sechs Monate später gebeten. Rückblickend gesehen waren ein gehöriges Maß an Naivität, Selbstüberschätzung und Faulheit für meinen recht holperigen Studienstart verantwortlich. Außerdem hatte auch ich mich, wie viele andere Kommilitonen, beim Vorbereiten auf mehrere kurz hintereinander abgehaltenen Prüfungen verzettelt. Nur durch harte Arbeit und äußerst viel Disziplin gelang es mir, das Studium trotz der anfänglichen Rückschläge doch noch erfolgreich zu beenden. Ungefähr 50 Prozent derer, die mit mir im ersten Semester begonnen hatten, haben in den ersten zwei Jahren das Handtuch geworfen.

Der Wechsel vom Gymnasium an eine Universität stellt in gewisser Hinsicht einen Systemwechsel dar. Jedes System definiert für sich eigene (Spiel-) Regeln und Bewertungsmaßstäbe. Was in einem System als wünschenswert und „gut“ angesehen wird, wird von den Protagonisten im anderen System möglicherweise nur milde belächelt. Wer sich innerhalb eines Systems gut zurecht findet und sich gewissermaßen auf das System optimiert hat, kann in einem anderen System scheitern. Beispiele hierfür gibt es zahlreich: Gute Sportler sind nicht automatisch gute Trainer oder Vereinsmanager, überdurchschnittlich gute Schüler schaffen es nicht automatisch in jedem Studium bis zum Master. Wer ein Informatik-Studium mit Note 1 Komma abgeschlossen hat, qualifiziert sich nicht automatisch zu einem guten Software-Architekten im Entwicklerteam eines professionellen Softwareherstellers. Systemwechsel sind immer eine Herausforderung. Das ist mit ein Grund dafür, warum sich so viele Menschen an ihr bestehendes Umfeld klammern und panische Angst vor Veränderung haben. So manche wissenschaftliche Karriere ist aus der Not geboren, weil der Studierende nach dem Ende der Ausbildung nicht den Absprung in die freie Wirtschaft geschafft hat.²

Mit Gründung eines Unternehmens vollziehen Sie für sich einen ganz gravierenden Systemwechsel. Ab sofort unterwerfen Sie Ihre Leistung der äußerst kritischen Beurteilung

¹Die nicht ganz billigen Mathematikurse hielt damals ein junger Mathematiker vom benachbarten Max-Planck-Institut. Leider erinnere ich mich nicht mehr an seinen Namen. Eine überschlägige Ertragsrechnung war ausreichend, um festzustellen, dass er aufgrund der großen Nachfrage nach seiner Dienstleistung auf einen beträchtlichen Tagessatz kommen musste. Vermutlich konnte er sich im Alter von 40 Jahren bereits in der Karibik zur Ruhe setzen. Ein klasse Typ mit einer exzellenten Geschäftsidee.

²Da sich unser politischer Betrieb in vielerlei Hinsicht nicht sonderlich von der Hochschullandschaft unterscheidet, ist Kreissaal – Hörsaal – Plenarsaal mittlerweile ein gängiges politisches Karrieremuster geworden. Es ist daher kaum verwunderlich, dass im Bundestag so wenig Know-how zum Thema Wirtschaft anzutreffen ist.

durch den Markt. Sie sollten daher Ihre über die Jahre zur Gewohnheit gewordenen Denkmuster immer kritisch reflektieren und „unter Systemvorbehalt“ stellen.

Mit dem Prototyp erneut auf Höhenflug

Ein gut funktionierender Prototyp ist häufig der Startpunkt für die Idee einer Unternehmensgründung. Nach den Strapazen einer längeren Entwicklungsphase sitzt das Team eines Abends erschöpft, aber zufrieden, vor einem Monitor, schaut sich das Geschaffene an und hat erstmals das Gefühl aus der entwickelten Software „mehr“ machen zu können. Vielleicht sogar etwas richtig Großes hervorbringen zu können, auch kommerziell!

Aber genau dieser Zeitpunkt des emotionalen Überschwangs ist für angehende Gründer gefährlich. Besonders in der Zeit während des Studiums, oftmals aber auch noch in den ersten Jahren im Erwerbsleben glauben viele junge Entwickler zu optimistisch an die Marktreife eines technischen Produktes, an dessen Entwicklung sie persönlich beteiligt waren. Vor diesem riskanten Höhenflug möchte ich Sie hier sicherheitshalber warnen. Viele Gründer unterschätzen die Länge des Weges, der noch vor Ihnen liegt, bis Sie ein marktreifes Produkt auch tatsächlich an zahlende Kunden verkaufen können.

Lassen Sie mich dieses Risiko in den nachfolgenden vier Abschnitten ausführlich darlegen.

23.1 Als Master noch lange nicht Meister

Studenten und Absolventen überschätzen häufig die eigenen Fähigkeiten und den Wert des eigenen Wissens. Das ist nicht weiter verwunderlich, schließlich bilden innerhalb des Systems Hochschule primär die Kommilitonen in Person und in Form von am Aushang veröffentlichten Prüfungsnoten die Bezugsgröße für die Selbsteinschätzung. So manches Mitglied des Lehrkörpers schürt in den Vorlesungen zur eigenen Selbstüberhöhung zusätzlich ein gewisses Elitedenken, das von vielen Studenten meist dankbar aufgenommen wird, schließlich bereitet einem die fehlende Berufspraxis und die Unsicherheit über das, was im Berufsleben in Kürze alles auf einen zukommen mag, ein gewisses Unbehagen. Ein paar aufmunternde Worte, dass alle zusammen doch eigentlich zur „Spitze der Mathematiker-Zunft“ o. ä. gehören, kommen nicht ungelegen. Für eine objektive Selbsteinschätzung im Kontext des freien Marktes ist das kontraproduktiv.

Der Lehrbetrieb an einer Hochschule stellt in vielerlei Hinsicht ein geschütztes Reservat dar, in dem andere Spielregeln und Maßstäbe gelten als draußen in der freien Wildbahn. Das geht im Hinblick auf die Aufgaben, die eine Hochschule zu übernehmen hat, im Großen und Ganzen auch in Ordnung. Als Student und insbesondere als angehender Unternehmensgründer sollten Sie sich dieser verzerrten Sicht aber bewusst sein. Der Gepard, der im Wildgehege des zoologischen Gartens als erster unter einem Dutzend Artgenossen die 30 Meter bis zum frisch befüllten Fressnapf rennt, könnte sich zurück in der Savanne auf der 1500 Meter Distanz schnell im langsamsten Drittel seines Jagdverbandes wiederfinden.

Nun stellt sich einem als Student die Frage: Wie hat man sich in Bezug auf den Markt leistungsmäßig einzuordnen? Nach welchen Kriterien sollte diese Selbsteinschätzung vorgenommen werden?

10.000 als Eintrittskarte

Eine gewisse Begabung ist das eine, letztlich gilt aber aus meiner Sicht ganz klar: Übung macht den Meister. Die Zeit, in der Sie sich intensiv mit einem Wissensgebiet und dessen Anwendung beschäftigen, ist das Entscheidende. Eine Vielzahl von Autoren in der Wirtschaftspresse sieht das vergleichbar. Es sei eben überall wie im Sport: „Nur zwanzig Prozent sind Talent, achtzig Prozent sind Konsequenz und harte Arbeit“ [1]. Der renommierte Wissenschaftsjournalist Malcom Gladwell versucht den Sachverhalt zu quantifizieren: Er vertritt die Auffassung, dass man sich 10.000 Stunden intensiv mit einer Materie beschäftigen muss, bis man ein Meister in seinem Fach ist, quer durch alle Branchen, egal ob Fliesenleger, Pianist oder Softwareentwickler. „10000 ist die magische Zahl des Erfolgs“ [2]. Diese Sichtweise möchte ich bestätigen! Plus minus 10.000 Stunden ist eine sehr gute Messlatte und kann zu einer gewissen Orientierung genutzt werden.

Versuchen wir vor diesem Hintergrund die Fähigkeiten eines typischen Absolventen an einer Universität einzuordnen: Wenn Sie fünf Jahre studieren und sich dabei konzentriert vom allerersten Tag Ihres Studiums an acht Stunden am Tag 220 Tage im Jahr auf ausschließlich ein Fachgebiet konzentrieren würden, dann kommen Sie mit 8800 Stunden grob in die Nähe dieses Schwellwerts. Ist diese Betrachtung realistisch? Können Sie sich Ihr ganzes Studium lang genau auf ein Fachgebiet fokussieren?

Zumindest im Grundstudium wird das äußerst schwierig. Schließlich müssen Sie sich die ersten Semester mit einer Fülle von wenig anwendungsbezogenen Grundlagen herumschlagen: Theoretische Grundlagen der Informatik, Algorithmen, Analysis, Analytische Geometrie, Höhere Mathematik I+II, Mechanik I+II usw. 80 Prozent dieser Pflichtmodule werden Sie ziemlich sicher nach Ihrem Studium nie wieder verwenden können. 20 Prozent werden Sie benötigen, um ausgehend davon Ihr Spezialgebiet zu vertiefen. Damit Sie in Ihren zukünftigen ca. 40 Jahren Berufsleben über eine gewisse Anpassungsfähigkeit und Flexibilität verfügen, gibt Ihnen die Hochschule aber zurecht ein breites Grundlagenwissen mit auf den Weg.³

In der zweiten Hälfte des Studiums können Sie sich über Wahl- und Ergänzungsmodule stärker auf ein für Sie besonders interessantes Gebiet fokussieren. Aber von acht Stunden pro Tag werden Sie immer noch weit entfernt sein. Vielleicht schaffen Sie durchschnittlich zwei bis drei Stunden pro Tag, wenn ich ein gewisses zusätzliches, freiwilliges Engagement unterstelle, abends abseits der Hochschule an Ihrem Rechner zuhause. Bachelor- und/oder Masterarbeit bieten dann endlich die Möglichkeit, sich zu spezialisieren. Darin liegt auch eine große Chance, die Sie unbedingt clever nutzen sollten. Machen Sie als Abschlussarbeit nicht das, was gerade angeboten wird und was irgendwie bequem zu

³ Den Wert dieser Grundlagen habe auch ich leider erst viele Jahre nach dem Ende des Studiums für mich erkannt.

erledigen ist, sondern vertiefen Sie gezielt Themen, die Sie auf Ihrem möglichen Weg in der Selbstständigkeit weiter voranbringen.

Ich betrachte rückblickend Industriepraktikum, Studienarbeit und Diplomarbeit als Eckpfeiler meiner beruflichen Karriere. Auch wenn es damals eher unüblich war, Studien- und Diplomarbeit in einem Industriebetrieb zu machen, so habe ich mich doch ganz bewusst für diesen praxisorientierten Weg entschieden, obwohl die Professoren dazu gedrängt haben, wenigstens eine der beiden Arbeiten an einem der Universitäts-Institute durchzuführen. Sowohl die vier Monate Studien- als auch die sechs Monate Diplomarbeit konnte ich für die Vertiefung damals aktueller Themen der industriellen Praxis nutzen. Nebenbei habe ich Organisation und Abläufe in zwei unterschiedlichen, international tätigen Industriebetrieben kennengelernt und so rechtzeitig ein bisschen Luft in freier Wildbahn geschnuppert.

Kommen wir zurück zu der 10.000 Stundenfrage. Wenn Sie sich im Grundstudium durchschnittlich zehn bis zwölf Stunden pro Woche mit Ihrem Lieblingsfach und Spezialgebiet beschäftigen können, dann kommen Sie in zwei Jahren lediglich auf etwas über 1000 Stunden, unter der Voraussetzung, dass Sie Ihre Semesterferien mit Lernen verbringen und nicht z. B. in Daytona Beach oder Lloret de Mar. Sollte es Ihnen gelingen dies im Hauptstudium auf 20 Stunden pro Woche zu steigern, dann halte ich das schon für ambitioniert. Ich spreche von Durchschnittswerten. In Prüfungsphasen werden Sie sich für Wochen von Ihrem eigentlichen Interessengebiet ausnahmslos verabschieden müssen. Dafür bietet z. B. die Masterarbeit eine Gelegenheit 1000–1500 Stunden am Stück weiter in ein Thema einzutauchen. Wie man es auch dreht und wendet: Auf mehr als 5000 Stunden zusätzlichem Wissenserwerb innerhalb Ihres Spezialgebiets werden Sie während Ihres gesamten Studiums unter keinen Umständen kommen.

Wenn Sie also bereits als Schüler eine gewisse Leidenschaft für die macOS Anwendungs-Entwicklung mit der Programmiersprache Swift entwickelt haben und Ihr Primärziel für das Informatik-Studium der Ausbau Ihrer diesbezüglichen Kenntnisse und Programmierfertigkeiten war, dann bewegen Sie sich nach dem Studium vielleicht auf Level 5–6 von 10 möglichen Punkten. Sie sind damit schon recht gut, mehr aber auch nicht. Draußen in der Wirtschaft gibt es genug Experten, die in diesem Bereich deutlich besser sind als Sie. Um richtig gut zu sein, fehlen Ihnen noch knapp 5000 weitere Stunden. Die bekommen Sie verbunden mit allgemeiner Praxiserfahrung über die Aufnahme einer entsprechenden beruflichen Tätigkeit. Wenn Sie es dann noch zwei bis drei weitere Jahre schaffen, konzentriert an Ihrem Thema dran zu bleiben, dann können Sie als macOS Programmierer richtig top werden und haben zumindest in Bezug auf Ihre Programmierkenntnisse gute Voraussetzungen für den Sprung in die Selbstständigkeit (s. auch Abschn. 2.2).

Sollten Sie in der Schlussphase Ihrer Masterarbeit zufrieden auf einen von Ihnen entwickelten Prototypen blicken, dann müssen Sie sich klar sein, dass Sie sich aller Voraussicht nach noch lange nicht zu den Top-Leuten zählen können. Bleiben Sie daher realistisch, überschätzen Sie sich nicht. Überschätzen Sie nicht den Wert der von Ihnen mit Ihren aktuellen Programmierkenntnissen entwickelten Software.

Einzigartige Geschäftslogik als Booster

Die Situation kann komplett anders aussehen in Bezug auf die in Ihrem Prototyp implementierte Geschäftslogik. Programmierkenntnisse sind notwendig, aber nicht hinreichend für die Entwicklung einer Software oder eines Produkts. Ein wichtiger Punkt ist zusätzlich Ihr Kenntnisstand in einer Fachdomäne. Wie steht es um Ihr Spezialwissen in Bezug auf das Anwendungsgebiet Ihrer geplanten Software? Welchen aktuellen Marktwert hat es? Wenn Sie tatsächlich der erste Entwickler sind, der eine vollkommen neue Anwendung oder ein neues Produkt „erfunden“ hat, dann können Sie mit den 1500 Stunden Ihrer Masterarbeit bereits ausreichend Abstand zum möglichen Wettbewerber herausgefahren haben. Es ist keineswegs ausgeschlossen, dass eine selbst entwickelte Software oder ein Produkt sich unmittelbar vom Arbeitsplatz an der Uni erfolgreich wegverkaufen lässt. Aber Sie sollten sich eben bewusst sein, dass das eher die Ausnahme ist und entsprechend kritisch den aktuellen, vorläufigen Wert Ihrer eigenen Erfindung bzw. Ihrer Entwicklung betrachten. Nur weil Sie sich z. B. im Rahmen der Masterarbeit Nächte lang quälen mussten ein neues Gerät oder eine neue Software zum Laufen zu bekommen, heißt das noch lange nicht, dass sich jemand am Markt finden lässt, der bereit ist dafür zu zahlen. Auch wenn Sie persönlich Ihrer Arbeitsleistung und Ihrer Anstrengung der letzten Monate einen sehr hohen Wert beimessen, bewertet der Markt dies vielleicht völlig anders. Dies ist eine typische Fehleinschätzung von Absolventen, der Sie besser nicht unterliegen sollten.

Praxis: Startups überschätzen eigene Arbeitsleistung

Viele junge Programmierer überschätzen die Bedeutung und den Umfang des von Ihnen implementierten Codes. Ich komme immer wieder mit Startups in Kontakt, die 5–10.000 Zeilen wenig strukturierten Codes für eine international einzigartige Leistung halten. Grundsätzlich ist die Anzahl der Codezeilen als Maß für die Qualität und den Wert einer Software vollkommen ungeeignet. Dennoch sollte zur Kenntnis genommen werden, dass insbesondere im B2B-Bereich die meisten erfolgreichen Softwarepakete auch sehr umfangreich sind. Umfangreich bedeutet: Mehrere Millionen Zeilen Code. Einer meiner mittelständischen Kunden verwaltet knapp 10 Millionen Zeilen Code, implementiert in einem Mix aus C, Delphi, Java und TypeScript. Diese Menge an Code kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf neue Markterfordernisse anzupassen ist wahrlich eine Herausforderung.

Viele Absolventen verweisen an dieser Stelle auf die begeisterte Beurteilung Ihrer Arbeitsleistung durch den betreuenden Professor. Aber auch das ist riskant. Die Urteilsfähigkeit Ihres Betreuers hängt stark ab von Umfang und Aktualität seiner konkreten Marktkenntnisse. (Grundlagen-)Forschung und Lehre sollen bewusst nicht zu sehr mit Industrie und Wirtschaft verflochten sein, daher würde ich auf das Urteil Ihrer Betreuer an der Hochschule nicht allzu viel geben. Markteinschätzung ist auch nicht die Aufgabe der Lehrkräfte, Sie würden hier eindeutig zu viel erwarten. Selbstverständlich gibt es auch an den Hochschulen Lehrkräfte mit exzellenter Marktkenntnis, aber dies können Sie nicht voraussetzen.

23.2 Raus in die Feedbackschleife

Einen Prototyp können Sie normalerweise nicht an Kunden verkaufen. Der Prototyp dient Ihrem Team dazu, gewisse Hypothesen bezüglich der Softwarefunktionalität zu belegen. Ich durfte schon des Öfteren Vorführungen von Prototypen genießen, die mein Vorstellungsvermögen mangels User Interface arg strapazierten. Zahlenkolonnen in einem Konsolenfenster mögen für die beteiligten Entwickler eine gewisse Aussagekraft besitzen, für einen Externen sind sie unabhängig vom IQ in fast allen Anwendungsbereichen eine Zumutung.

Um eine Software oder ein Produkt zu beurteilen, wollen die Leute sehr konkret etwas sehen. Weder mit einer schön gestalteten PowerPoint-Präsentation noch mit einem Prototyp im Konsolenfenster lässt sich Kaufinteresse wecken. Also gilt es den Prototyp mit weiterer Funktionalität zu versehen und damit zur Marktreife zu bringen. Jetzt lautet die entscheidende Frage: Wie definieren Sie den zur Marktreife erforderlichen Funktionsumfang?

Wenn Sie ein Produkt für ein Marktsegment anbieten, in dem es schon seit langem diverse Lösungen gibt, dann sind mit hoher Wahrscheinlichkeit von den etablierten Wettbewerber Mindeststandards gesetzt, die Sie mit Ihrem Produkt ebenfalls werden erfüllen müssen. Deutlich vertrackter wird die Herausforderung, wenn Sie eine disruptive Technologie liefern, denn dann fehlen logischerweise jegliche Erfahrungswerte und Sie starten mit Ihrer Produktplanung auf der grünen Wiese.

Im Falle einer Produktneuheit bieten sich ad-hoc zwei Ansätze:

- Sie können auf „Nummer Sicher“ gehen, indem Sie einen möglichst großen Funktionsumfang liefern, der alle erdenklichen Sonderfälle gleich mit abdeckt. Das Problem dabei wird sein, dass die Implementierung viele Ressourcen benötigen, sehr teuer und ewig dauern wird, möglicherweise kommt Ihr Produkt dann auch zu spät auf den Markt. Sollte sich beim Markteintritt herausstellen, dass Sie mit Ihrem Produkt grundsätzlich auf dem Holzweg sind, dann haben Sie zu diesem Zeitpunkt schon sehr viel Geld verbrannt.
- Wenn Sie hingegen Ihre erste Produktversion im Zuge eines Time-to-Market mit zu wenig Funktionalität ausstatten, dazu amateurhafte Technik und schlechten Service bieten, werden sich erste Kunden schnell wieder enttäuscht von Ihnen abwenden. Möglicherweise beschädigen Sie sich damit so sehr Ihren Ruf, so dass Sie vom Markt keine zweite Chance mehr bekommen.

Wie so oft liegt der richtige Weg irgendwo in der Mitte zwischen diesen beiden Extremen. Der von Eric Ries in seinem lesenswerten Buch „Lean Startup“ propagierte Ansatz eines „minimal funktionsfähigen Produktes“ (abgekürzt MFP, englisch „minimum viable product“, abgekürzt MVP) [3] fordert, mit einem Minimum an Kraftaufwand („lean“) und Entwicklungszeit eine erste Produktversion zu bauen, um damit Kunden-Feedback für eine weitere iterative Verbesserung des Produktes zu generieren. Ries vertritt die Meinung,

dass eine 80-prozentige Problemlösung zu einem minimal funktionsfähigen Produkt qualifiziert. Für die ersten innovativen Anwender einer Technologie sei dieser Leistungsumfang akzeptabel, es erfordere kein perfektes Produkt, um das Interesse dieser Kundengruppe zu gewinnen. Funktionen und Feinabstimmungen, die über die reinen Grundanforderungen der frühen Anwender hinausgingen, sind aus Sicht von Ries reine Zeit- und Ressourcenverschwendung. Startups sollten probieren, das Durchlaufen dieser Feedbackschleife sukzessive zu beschleunigen: Produkt bauen, am Markt testen, lernen – und wieder von vorne beginnen. Ries betont in seinem Ansatz die große Bedeutung der Kurskorrektur: Entrepreneure müssen nach seiner Meinung „in die Welt hinaus und mit dem Lernen beginnen“ [4]. Bevor ein Startup mit seinem Produkt am Markt ist, sind eben alle Annahmen über die Anwender und das zukünftige Business nur Spekulation.

Jeff Sutherland, US-amerikanischer Softwareentwickler, Autor und Mitunterzeichner des „agilen Manifests“, betont ebenfalls die Bedeutung von Markt-Feedback. Viele Teams „lassen zu viel Zeit verstreichen, bevor sie sich voneinander und vom Markt eine Rückmeldung einholen“. Dieses Verhalten lasse sich leider „oft in Startups beobachten: Ein paar Menschen basteln in der sprichwörtlichen Garage an etwas herum, weil es cool ist und Spaß macht. Ob am Ende ein nachhaltiges Produkt entsteht, ist eher zweitrangig“ [5]. Auch Sutherland warnt, dass es absolut nichts bringe, wenn sich ein Team gegen die Konfrontation mit der Realität sperrt. Dennoch begehen viele Startups den Fehler, erst ein Produkt fertig zu entwickeln und dann nach jemandem zu suchen, der es kaufen möchte.

Jetzt bleibt die Frage: Wann sind die 80 Prozent Funktionsumfang für ein MVP Release erreicht? Ries liefert hierzu einige wertvolle Grundgedanken, muss letztlich aber eine spezifische Antwort schuldig bleiben, schließlich kann diese Frage nicht allgemeingültig im Rahmen von Best Practices abgehandelt werden. Um das MVP-Niveau einer Anwendung oder eines Produktes definieren zu können, sind spezifische Kenntnisse der Fachdomäne und eine fundierte Einschätzung des zukünftigen Marktes erforderlich. Beides ist wesentlicher Bestandteil Ihrer einzigartigen Geschäftsidee.

Kundenfeedback

Die einzige Chance, die Sie haben eine einigermaßen objektive Meinung über die Marktchancen Ihrer Entwicklung zu bekommen ist es, mit potenziellen Kunden in Kontakt zu kommen und denen Ihr MVP vorzuführen.⁴ Sie benötigen Kontakt zu Leuten, die aus kritischer Kundensicht über einen umfassenden Marktüberblick verfügen und das einschlägige Portfolio der Anbieter der Branche detailliert kennen. Falls Sie Software für Konsumenten entwickeln (B2C), ist ein Kontakt relativ einfach zu arrangieren. Wenn Sie hingegen gewerbliche Kunden adressieren, dann stellt sich die Kommunikation meistens deutlich schwieriger dar.

Sollten Sie aus einer beruflichen Tätigkeit heraus in die Selbstständigkeit starten, dann haben Sie mit dieser Art Informant vielleicht schon im Vorfeld Ihrer Unternehmensgrün-

⁴ Hierzu sollte Ihr Prototyp möglichst transportabel sein. Potenzielle Kunden sind u. U. nicht bereit anzureisen.

dung tagtäglich persönlich zu tun. Diese Praxiserfahrung verschafft Ihnen einen großen Vorteil gegenüber Gründern, die von der Hochschule aus starten und im Normalfall über wenig bis gar keine Marktkenntnis verfügen. Je näher und konkreter Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Praxis am Markt dran waren, desto besser. Mit Markt beziehe ich mich hier ausdrücklich auf den „freien Markt“ in Abgrenzung zu „internen Märkten“, wie man sie in manchen Großkonzernen findet. Vertriebserfolge in konzerninternen Märkten oder abgeschlossenen Wirtschaftsräumen lassen sich selten auf den Weltmarkt übertragen.

Nicht in allen Fällen wird Sie das Gespräch mit einem (potenziellen) Kunden weiterbringen. Wenn Ihre Software zu neu, zu revolutionär ist oder der Markt noch nicht reif dafür ist, dann kann es sein, dass Sie von den meisten Marktteilnehmern nur ablehnende Kommentare erhalten, weil diese mit der Beurteilung definitiv überfordert sind. Berühmt hierfür ist das Zitat von Henry Ford, der meinte seine Kunden hätten auf die Frage, was sie denn bräuchten, geantwortet: „Ein schnelleres Pferd!“

Auch Apple Mitgründer Steve Jobs bezog sich in einem Interview auf dieses Zitat von Henry Ford und stand dieser Art der Informationsgewinnung skeptisch gegenüber. Er sah es als zentrale Aufgabe an „herauszufinden, was sie [die Kunden] wollen, ehe sie es selbst herausfinden. [...] Deshalb verlasse ich mich nicht auf Marktforschung“ (Steve Jobs zitiert in [6]).

Christensen gibt in diesem Zusammenhang ebenfalls zu bedenken, „dass Kunden ihren Lieferanten wichtige Anstöße für die Weiterentwicklung evolutionärer Technologien geben können, aber bei disruptiven Technologien sind sie dazu kaum in der Lage“ [7]. Ich erinnere mich noch heute an eine Softwarevorführung in den ersten Monaten meiner unternehmerischen Karriere, als der verantwortliche Produktionsleiter eines großen Lebensmittelkonzerns das Präsenzierte mit „schönes buntes Spielzeug“ kommentierte. Dieser Mann hatte weder die Produktinnovation noch das mit der Anwendung verbundene Potenzial für seinen Betrieb auch nur ansatzweise verstanden. Glücklicherweise lassen sich immer auch ein paar Kunden finden, die über die Fähigkeit verfügen technologische Innovationen zu verstehen und sich für diese auch begeistern zu können. In Deutschland trifft man auf diese Kategorie Anwender leider eher selten, im angelsächsischen Raum⁵ dafür umso häufiger.

Sollten Sie Kundenfeedback erhalten haben, dann dürfen Sie auf keinen Fall den Fehler machen und von einem Kunden auf alle anderen schließen. Es braucht eine gewisse Masse an Referenzkunden, um ein wirklich aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten und zu erfahren, ob Ihre Produktneuheit ein echtes Kundenbedürfnis befriedigt. Eine Produktstrategie auf das Feedback lediglich eines Kunden aufzubauen ist riskant. Nach meiner Erfahrung schwindeln auch manche Kunden, weil Sie gegenüber dem Interviewer gut dastehen wollen, d. h. man bekommt nicht in jedem Fall ein ehrliches Feedback.

In frühen Phasen Ihrer Unternehmensgründung, insbesondere wenn Ihr Projekt noch gar nicht öffentlich ist, müssen Sie gut überlegen, mit wem Sie Ihren vielversprechenden Prototypen diskutieren. Der freundliche Kollege im Vertrieb aus dem Werkstandort

⁵Neuerdings auch als „frühenglischer“ Raum bezeichnet

50 Kilometer entfernt, den Sie unverbindlich um seine Meinung fragen wollen, kann sich schnell als Neider entpuppen, der womöglich doch Ihren Vorgesetzten informiert. Wenn die Indiskretion zum falschen Zeitpunkt passiert, kann das Ihren gesamten Plan zur Unternehmensgründung durcheinanderbringen. Auch der verantwortliche IT-Spezialist vom Großkonzern in der Nachbarschaft ist möglicherweise gar nicht so erfreut, wenn Sie den gezeigten Prototyp zur Marktreife weiterentwickeln und auch seinem Arbeitgeber zukünftig anbieten. Vielleicht hat er seit Jahren eine enge und gut eingeschwungene Beziehung zu Ihrem Wettbewerber und ist nicht daran interessiert, dass ein neuer Anbieter Dynamik in seine Komfortzone bringt.

Es ist eine schwierige Gratwanderung, einerseits möglichst frühzeitig das so wichtige Feedback von repräsentativen Marktteilnehmern zu bekommen, andererseits aber die Katze nicht zu früh aus dem Sack zu lassen und auch keine technischen und betrieblichen Geheimnisse an den möglichen Wettbewerber herauszugeben.

Trotz ablehnender Haltung seitens der potenziellen Kunden oder sogar ohne jegliches Feedback von Kunden kann es sinnvoll sein, ins unternehmerische Risiko zu gehen und ein Produkt bis zur Marktreife weiter zu entwickeln. Wenn Sie diesen Mut beweisen und mit Ihrer Einschätzung Recht behalten, dann gehören Sie in ein paar Jahren vielleicht zu den ganz Großen der Branche.

23.3 Die letzte Meile zum Kunden

Techniker und Ingenieure sind Berufsoptimisten. Per Zufall habe ich in diesem Zusammenhang kürzlich spät abends in einem Wissenschaftsmagazin im Fernsehen einen Ausschnitt aus einem Bericht aus den 60er-Jahren gesehen, in dem es um das Thema Fusionsforschung mit dem sogenannten Tokamak-Reaktor ging. Mit großer Begeisterung gab der Sprecher einen Querschnitt der Möglichkeiten zum Besten, die mit dieser Technologie der Menschheit zukünftig zur Energieerzeugung bereitstehen würden. Dann kam in etwa folgender Satz: „Zwischen 1980 und 1985 könnte ein Prototyp aktiv werden, in den 90er-Jahren ein Leistungsreaktor wirtschaftlich arbeiten.“ Zu gern hätte ich als Technikbegeisterter ein derartiges Kraftwerk am folgenden Wochenende besichtigt. Ich habe am nachfolgenden Tag vergeblich versucht die Homepage des Betreibers einer solchen Anlage in Europa zu finden. Nachdem ich mich in den aktuellen Stand der nach wie vor spannenden Forschungsarbeiten eingesehen hatte, habe ich diesen Besichtigungstermin nun auf Wiedervorlage gesetzt. In das Jahr 2035!⁶

Ähnliche Beispiele lassen sich zahlreich im Wirtschaftsleben finden. Wer kennt nicht eines der Infrastruktur-Großprojekte, die Jahre später als ursprünglich geplant fertiggestellt werden. Vor allem technisch komplexe Systeme, deren Funktion wesentlich von der integrierten Software beeinflusst wird, sind anfällig für Lieferverzögerungen. So muss die

⁶Im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes soll 2035 in Südfrankreich ein experimenteller Kernfusionsreaktor (Projekt „ITER“) in Betrieb gehen. Soll

Erstauslieferung von Passagier- oder Kampfflugzeugen regelmäßig verschoben werden, Kraftwerke gehen verspätet in Betrieb⁷ und auch die Bahn bekommt die neueste Generation der Züge aufgrund von Software-Problemen immer wieder verspätet. Google liefert zu „Auslieferung verzögert“ nicht ohne Grund mehrere Zehntausend Links.

Woran liegt das? Brooks nahm sich schon vor einigen Jahren in seinem bekannten Buch „Vom Mythos des Mann-Monats“ dem Thema Optimismus mit einem eigenen Abschnitt ausführlich an und trifft die Situation aus meiner Sicht sehr gut. Er sieht „Optimismus als gemeinsame Eigenschaft aller Programmierer“ und versucht als Erklärung dafür die sehr eigene Arbeitsweise dieser Berufsgruppe zu nehmen. Der Programmierer gehe „von einem reinen Gedankengebäude aus: von Konzepten und sehr flexiblen Repräsentationen eben dieser Konzepte“. Die angenehme Formbarkeit dieser Gedanken verleite dazu „nur wenige Probleme bei der Implementierung“ zu erwarten. „Weil unsere Ideen aber mit Mängeln behaftet sind, kann auch ihre Realisierung nicht fehlerfrei sein“. Folglich sei der übermäßige Optimismus der Programmierer eben nicht gerechtfertigt. Man verfalle zu schnell der Annahme, dass alles schon klappen werde [8].

Ich sehe den bei Programmierern üblichen, übersteigerten Optimismus nicht nur als Risiko in Bezug auf die technische Realisierung, die vom Zeitpunkt der Verfügbarkeit des ersten Prototyps noch aussteht. Neben der anspruchsvollen Aufgabe, die geplante Kernfunktionalität des finalen Produkts stabil und für den Kunden bedienbar zu gewährleisten, sind auch noch eine Vielzahl von Arbeiten vor dem Markteintritt parallel zu erledigen. Arbeiten, die man als Entwickler zum Zeitpunkt der Fertigstellung des ersten Prototyps in aller Regel überhaupt nicht auf der Agenda hat, die aber definitiv einen beträchtlichen Aufwand darstellen können.

Praxis: Aufwand für (Graphical) User Interfaces wird unterschätzt

Startups konzentrieren sich häufig zu sehr auf die Algorithmen und die Geschäftslogik. Viele Entwicklerteams unterschätzen den Aufwand für die Implementierung einer ansprechenden Benutzerschnittstelle. Von der Kommandozeile bis zu einem ansprechenden und gut durchdachten GUI ist es weit.

Wenn sich die Programmierer dann erstmals diesen lange ausgeblendeten und oftmals als lästig betrachteten Aufgaben wie z. B. dem GUI widmen, dann verfallen alle schnell dem gewohnten Optimismus und unterschätzen den dafür benötigten Zeitaufwand.

Als Gründer eines Software-Unternehmens sind Sie nicht nur für die technische Realisierung Ihres Produkts verantwortlich. Um einen analogen Begriff aus der Telekommunikation zu verwenden: Sie müssen auch die „letzte Meile“ zum Kunden überbrücken. Und die hat es in sich! Problematisch sind dabei nicht nur die Fülle der zu erledigenden Aufgaben und die Vielzahl der anstehenden Entscheidungen. Eine besondere Herausforderung ist es, all die noch anstehenden Arbeiten im Rahmen eines effizienten Projektmanagements

⁷Wenn sie überhaupt in Betrieb gehen und nicht vorher schon wieder „abgeschaltet“ werden.

möglichst zügig abzarbeiten. Interessanterweise liegt aus Investoren-Sicht in mangelnden Projektmanagement-Fähigkeiten auf Seiten der Gründer ein häufiger Grund für das Scheitern der Vorhaben.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchte ich Ihnen nachfolgend mögliche noch offene Baustellen auflisten und Sie damit motivieren, über die letzte Meile intensiv nachzudenken. Aufgrund der Vielfalt der möglichen Anwendungen ist es unmöglich eine Liste zusammenzustellen, die in Abgrenzung zur technischen „Kernfunktionalität“ alle Zusatzpunkte enthält, die auch für Ihre Software bzw. Ihr Produkt auf dem Weg zur Marktreife relevant sein könnten. Versuchen Sie unbedingt die aus Sicht des Teams technisch schwierigen Aufgabenstellungen zuerst anzugehen.

- Bereitstellung der Software (englisch „Deployment“): Wie planen Sie die Software zum Kunden zu bringen? Auf einem Datenträger, online per Download von Ihrer Unternehmens-Website oder über einen der am Markt verfügbaren kommerziellen App Stores?
- Software-Setup: Wie bekommt der Kunde Ihre Software korrekt installiert zusammen mit allen erforderlichen Frameworks, Bibliotheken und Treibern? Müssen Sie noch ein auf Ihre spezifischen Anforderungen abgestimmtes Software-Setup implementieren? Liefern Sie evtl. Container aus?
- Softwarelizenzierung: Wie sieht Ihre Lizenzpolitik aus? Welche Nutzungsrechte räumen Sie Ihren Kunden ein? Wie übertragen Sie die Lizenz sicher zum Kunden? Wie sichern Sie die Lizenzierung gegen illegales Verhalten auf Seiten des Kunden ab? Wie schützen Sie sich gegen Reverse Engineering?
- Usability: Wie attraktiv muss das User Interface gestaltet werden, damit Ihre Software beim Anwender Akzeptanz findet? Wie gut durchdacht muss die Benutzerführung sein?
- Lokalisierung: In welchen Landessprachen müssen Sie Ihre Software/Ihr Produkt anbieten? Gibt es für mögliche Zielmärkte diesbezüglich gesetzliche Vorgaben, die Sie berücksichtigen müssen? Wie standardisieren Sie die verwendeten Fachausdrücke im User Interface und in der produktbegleitenden Dokumentation? Macht es Sinn eine übergeordnete Terminologie-Datenbank einzurichten?
- Konformität zu gesetzlichen Vorgaben: Benötigt Ihr Produkt eine technische Zulassung? Benötigen Sie für Ihr Produkt eine CE-Kennzeichnung? Sind weitere gesetzliche Richtlinien zu erfüllen? Welchen Normen muss Ihr Produkt entsprechen?
- Sicherheit: In welcher Form müssen Sie Ihr Produkt gegen Hacker-Angriffe härten?
- Dokumentation: Welche gesetzlichen Auflagen sind zu erfüllen? Welche Art Dokumentation sollten Sie bereitstellen, damit Ihre Kunden mit Ihrer Software bzw. Ihrem Produkt zurechtkommen?
- Tech-Support: Welche Kontaktmöglichkeiten bieten Sie ratsuchenden Kunden an? Welche vorbereitenden Maßnahmen sind innerhalb Ihrer Organisation zu treffen, damit Ihre Kunden nach Auslieferung der ersten Lizenz / des ersten Produktes die erforderliche Unterstützung erhalten können?

Ich habe mit dieser Liste versucht, nah am Produkt zu bleiben und primär technische Punkte anzusprechen. Im letzten Aufzählungspunkt finden Sie erstmals das Wort „Organisation“. Das dient mir als Ausgangspunkt für die nachfolgenden Betrachtungen.

Für das erfolgreiche Überbrücken der letzten Meile zum Kunden werden sehr schnell Fragestellungen aus ganz anderen, nicht-technischen Bereichen relevant. Werfen wir nochmals einen Blick auf das Thema Deployment: Falls Sie eine Auslieferung Ihrer Software auf einem Datenträger anstreben, dann sollten Sie diesen Datenträger mit einem entsprechenden „Branding“ versehen. Das Mindeste ist, die hierfür verwendeten DVD-Rohlinge professionell mit dem Produktnamen und einer dazu passenden Schmuckgrafik bedrucken zu lassen. Aber damit sind Sie noch nicht fertig. Wie soll der Datenträger verpackt werden? In welche Art Umhüllung oder Box soll die DVD eingelegt werden? Wie sieht eine geeignete Versandverpackung aus? Muss diese Verpackung im Rahmen des Verpackungsgesetzes („VerpackG“) offiziell angemeldet werden? Für den Datenträger und die Verpackung ist weiter zu diskutieren, wie das Material entsprechend Ihrer Markenpolitik gestaltet werden soll. Mit Markenpolitik befinden wir uns schon mitten im Thema „Marketing“. Es ergeben sich weitere Fragen: Wie organisieren Sie den Versand? Ist die Zusammenarbeit mit einem professionellen Paketdienst in die Wege zu leiten? Wer hier konsequent weiterdenkt, landet letztendlich bei der Fragestellung, wie die gesamte Warenwirtschaft zu organisieren ist. „Organisieren“ lässt sich all das am besten im Rahmen einer dedizierten „Organisation“. Die hierfür erforderliche Organisation ist das von Ihnen für die Vermarktung der Software bzw. des Produkts zu gründende Unternehmen.

Lassen Sie mich abschließend eine weitere wichtige Frage im Zusammenhang mit der Softwarelizenzierung aufwerfen, die häufig von großer Tragweite ist: Welchen Preis möchten Sie für Ihr Produkt bzw. Ihre Lizenz verlangen? Haben Sie darüber bereits nachgedacht?

23.4 Realität versus Labor

Ein häufig anzutreffendes Problem ist, dass seitens unerfahrener Entwickler bei ihrer begeisterten Arbeit im Labor wesentliche Nutzungsszenarien in der realen Welt falsch eingeschätzt oder sogar übersehen werden. Diese Nachlässigkeiten führen dazu, dass das Nutzererlebnis und die Freude über das neue Produkt bei den Kunden überaus getrübt sind und dem Produkt schnell mangelnde Marktreife bescheinigt wird. Nur weil Sie persönlich mit Ihrem Prototyp gut arbeiten können und in Ihrer konventionellen Laborumgebung vernünftige Arbeitsergebnisse erzielen, bedeutet das noch lange nicht, dass draußen „im Feld“ bei Ihren potenziellen Nutzern die Verhältnisse vergleichbar sein werden. Der Software-Architekt und Autor Michael T. Nygard bringt den Sachverhalt wie folgt auf den Punkt: „Things happen in the real world that just do not happen in the lab – usually bad things“ [9].

Nehmen Sie die nachfolgenden Beispiele als Anregung darüber nachzudenken, inwiefern Sie mit Ihren Annahmen in Bezug auf den zukünftigen Markt für Ihr Produkt falsch

liegen könnten. Denken Sie immer daran: Die meisten Projekte führen auch bei erfolgreichen Firmen zu keinem Erfolg. Daher sollten Sie als Newcomer bei Ihren Überlegungen im Vorfeld des Markteintritts besonders sorgfältig sein.

Klimatische Randbedingungen

In Ihrem Laborumfeld hat es konstant 21 Grad, die Luft ist normal sauber und Elektrosmog ist kein Thema. Bei Ihren Kunden können völlig andere Temperaturen vorherrschen als in Ihrem Labor und der Grad der Luftverschmutzung kann wesentlich höher sein. Mögliche Folgen:

- Ihre Industrieprodukte benötigen in staubigen und stark verschmutzten Umgebungen einen deutlich höheren Wartungsaufwand.
- Ihre Systeme werden beim Kunden zu heiß und fallen in der Folge häufiger aus. Die in Ihrem Produkt verwendeten Kunststoffe emittieren bei Hitze unangenehme Gerüche und verlieren an Stabilität.
- Die von Ihnen in Ihrem System eingesetzten Akkus haben bei Kälte eine deutlich geringere Speicherkapazität.
- Der Kunde betreibt Ihr Gerät in einer durch elektromagnetische Störungen belasteten Umgebung („EMV verseucht“), was das Systemverhalten sporadisch negativ beeinflusst.

Sonstige durch das Umfeld bedingte Fallen

- Auf dem Display Ihres Produkts lässt sich bei Verwendung im Freien bei Tageslicht fast nichts mehr erkennen.
- Der Kunde nutzt Ihr Gerät an Orten ohne Mobilfunk- bzw. Internet-Verbindung.

Verfügbare Hard- und Software-Ausstattung

- Ihre Software wird entgegen der Entwickler-Erwartung primär auf langsamen und schwach ausgestatteten Rechnern ausgeführt und nicht auf aktuellen High-End-Maschinen mit leistungsfähigen Grafikkarten, wie in Ihrem Entwickler-Labor.
- Entgegen Ihrer Erwartungen verwenden 30 Prozent der Geschäftskunden noch ein über zehn Jahre altes Betriebssystem.
- Für die von Ihnen favorisierten Geräte-Schnittstellen sind auf Kundenseite (noch) nicht ausreichend moderne Geräte vorhanden.

Die Qualifikation der User

- Das zukünftige Bedienpersonal Ihrer Systeme hat noch nicht einmal annähernd die Qualifikation, die Sie als Entwickler als „üblich“ voraussetzen. Überforderte Anwender nutzen eine Software nicht mehr oder schalten die Systeme ab.
- Ihre Software ist erklärungsbedürftig, Ihre Kunden können ohne Schulung nicht produktiv mit der Software arbeiten.

Falsche Nutzungsszenarien

- Ihre Kunden setzen die Software entgegen Ihrer Erwartungen 24 Stunden am Tag 7 Tage die Woche ein („24/7“) und fahren den Rechner frühestens nach ein bis zwei Wochen wieder herunter.
- Anstatt exklusiv Ihre Anwendung zu nutzen, lässt Ihr Kunde parallel zu Ihrer Software weitere Anwendungen auf dem System laufen, welche das Systemverhalten negativ beeinflussen.
- Ihre Kunden übertragen deutlich größere Datenmengen in die Cloud, als von Ihnen vorausberechnet. Ihre Kostenkalkulation für die Nutzung von Clouddiensten ist damit überholt.

Der hier als erstes aufgeführte Fall „24/7“ ist ein Klassiker aus dem Bereich der Industriesoftware, der eine ganz andere Herangehensweise sowohl an die Implementierung als auch an das Testen erforderlich macht, als man es als Softwareentwickler vom Office-IT-Bereich gewohnt ist. Industriesoftware muss, je nach den technischen Erfordernissen der verwendeten Plattform, für den „24/7“-Dauerbetrieb ein absolut fehlerfreies Speichermanagement aufweisen. Auch nur kleinste Nachlässigkeiten bei der Implementierung kumulieren sich sonst über Tage und führen dann plötzlich zu einem unerwarteten und instabilen Systemverhalten. Der Aufwand diese absolut notwendige Systemstabilität zu erreichen, kann für die Entwickler der Software sehr hoch sein. Mir sind Fälle bekannt, bei denen die Verantwortlichen an dieser Herausforderung offensichtlich gescheitert sind und der Softwarehersteller stattdessen im Rahmen einer sogenannten Wartungsvorschrift den Kunden verpflichtete, das System alle drei Stunden neu zu booten.

Literatur

1. Hörhan G (2010) Investment Punk, 3. Aufl. Edition A, Wien, S 60
2. Gladwell M (2013) Überflieger – Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht, 4. Aufl. Piper, München, S 41
3. Ries E (2013) Lean startup, 2. Aufl. Redline, München, S 74
4. Ries E (2013) Lean startup, 2. Aufl. Redline, München, S 82
5. Sutherland J (2015) Die Scrum-Revolution. Campus, Frankfurt am Main, S 154 ff
6. Isaacson W (2011) Steve Jobs. Bertelsmann, München, S 661
7. Christensen C (2011) The innovator's dilemma. Franz Vahlen, München, S 68
8. Brooks F (2003) Vom Mythos des Mann-Monats. mitp, Bonn, S 14 ff
9. Nygard M (2018) Release it! 2. Aufl. Pragmatic Bookshelf, Raleigh, S 23

„The first draft of anything is shit.“

Ernest Hemingway

Adapter, DAO, Data Binding, Dependency Injection, DTO, Event Sourcing, Facade, IoC, Microservice, MVC, MVVM, Observer, Proxy, REST, Self Contained Systems, SOA, SPA, 3-Tier, N-Tier ... Die Liste der Programmier-Paradigmen, Entwurfsmuster und Architektur-Konzepte ist lang. Wenn Sie heute als MINT-Absolvent eine tolle Geschäftsidee für eine Software oder ein im Wesentlichen auf einer Software basierendes Produkt im Kopf haben, sollten Sie auf gar keinen Fall eine aktuelle Entwickler-Zeitschrift lesen. Dort belehrt Sie ein Heer von Experten, Architekten und sogenannten Technologie Evangelisten, wie denn eine moderne und zukunftsfähige Software und deren zugrunde liegende Architektur zwingend auszusehen haben. Allein schon das Durchblättern des Magazins wird ausreichen, Sie tief greifend zu verunsichern und Sie womöglich vom Vorhaben einer Unternehmensgründung abhalten. Das wäre aber falsch. Lassen Sie sich von all den Buzzwords nur nicht nervös machen! Sie sollten sich immer in Erinnerung rufen, dass sich über die meisten aktuellen Hype-Themen in fünf Jahren kaum noch Informationen im Internet werden finden lassen. Es kommt ständig Neues auf den Markt, aber nur wenige Technologien setzen sich langfristig durch.

Ich möchte das übertriebene Gedöns um das Thema Software-Architektur mit einem Beispiel aus der Architektur im klassischen Sinne und dem damit verbundenen Bauingenieurwissen vergleichen. Mit Sicherheit ist es beeindruckend, in Downtown Frankfurt am Main vor dem 50-stöckigen Glaspalast zu stehen, der von einem international renommierten

Stararchitekten und Pritzker-Preisträger¹ entworfen wurde, über die modernste und energieeffizienteste Gebäudetechnik verfügt und angeblich Erdbeben bis zur Stärke 9,2 auf der Richterskala problemlos wegstecken kann. Dennoch kann sich hinter dieser modernen und strahlenden Fassade ein marodes Geldinstitut verbergen, das seit Jahren regelmäßig rote Zahlen schreibt und ohne Steuergelder schon längst Insolvenz hätte anmelden müssen. Ganz im Gegensatz zur cleveren und konstant profitablen Regionalbank im angestaubten Plattenbau drei Straßen um die Ecke.

Worauf ich hinaus möchte: Eine gut durchdachte und moderne Software-Architektur ist nutzlos, wenn die Geschäftslogik dahinter, oder nennen wir es die der Software zugrunde liegende Geschäftsidee, keine zahlenden Kunden findet. Oder anders ausgedrückt: Wenn Sie eine Klasse (Software-) Produktidee haben und es Ihnen wie auch immer gelingt dies einigermaßen stabil zu implementieren, so dass die Software den Markt begeistert und die Benutzer damit zufrieden sind, dann gründen Sie schnellstens ein Unternehmen. Gehen Sie schnellstmöglich mit Ihrem Produkt an den Markt und beginnen Sie es zu verkaufen. Die Architektur Ihrer Software ist zumindest zum Zeitpunkt Ihres Markteintritts ziemlich unwichtig.

Gebäude-Architektur als Analogie

Lassen Sie mich das Thema Firmengebäude erneut aufgreifen, denn das liefert eine schöne Analogie. Wer kennt nicht die zahllosen Geschichten von den erfolgreichen US-Konzernen, die in einer Garage ihre Tätigkeit aufgenommen haben. Berühmtestes Beispiel dafür ist sicher die „HP Garage“ im Silicon Valley, in der die Firma Hewlett-Packard ihren Anfang nahm. Ohne Kenntnis der Details des Gebäudes gehe ich davon aus, dass weder die Raumhöhen, der Brandschutz noch die Toiletten den Standards der Gewerbeaufsicht entsprochen haben. Die beiden Gründer haben damals dennoch erste Kunden für ihre Produkte gefunden und sind mit ihrem Unternehmen gewachsen. So weit gewachsen, dass die Firma eines Tages aus der Garage herausgehen konnte bzw. musste.

Vergleichbar läuft das ziemlich sicher in Tausenden Unternehmen jährlich so ab, auch wenn der Startpunkt zumindest in Deutschland aufgrund der Baunutzungs-Verordnung eher ein kleines Büro, eine abgetrennte Ecke in einem gewerblichen Warenlager oder ein Raum in einem Gründerzentrum sein wird und nicht eine Garage wie im sonnig warmen Kalifornien. Spielen wir gedanklich durch, wie die Suche eines passenden Firmensitzes auch bei Ihnen in den nächsten Jahren ablaufen könnte. Wenn Sie nach vielleicht 6–18 Monaten den ersten Umsatz eingefahren haben und für die ersten Angestellten Platz benötigen, dann werden Sie, der unternehmerischen Vernunft gehorchend, in der Nachbarschaft eine kleinere Büroeinheit anmieten, die von den Kosten noch im Rahmen bleibt. Vielleicht bei einem Autohaus im Bürotrakt zur Untermiete. 150 qm sind ausreichend fürs Erste. Das befriedigt für weitere ein bis fünf Jahre Ihren Platzbedarf für bis zu einem Dutzend Mitarbeiter und bietet einen gewissen Mindeststandard für die Arbeitsorganisation und für den Empfang von Kunden.

¹ Der Pritzker-Preis ist eine weltweit geachtete Auszeichnung für Architektur.

Wenn die Geschäfte gut laufen, erfolgt nach dieser Phase ein größerer Sprung: Ein kleineres (Büro-) Gebäude in einem Gewerbegebiet Ihrer Kommune wird angemietet. Das reicht in den nächsten Jahren für eine Expansion auf ca. 30–40 Mitarbeiter. Da Sie das ganze Gebäude gemietet haben, bieten sich Ihnen nach Rücksprache mit dem Vermieter erstmals Möglichkeiten Ihr „Corporate Design“ zumindest innerhalb des Gebäudes umzusetzen, was auf Besucher einen professionellen Eindruck hinterlässt. Da Sie nun über mehrere Stockwerke verfügen, können Sie die von allen Mitarbeitern schon lange ersehnte räumliche Trennung der ruhesuchenden Entwickler von den Viel-Telefonierern im Marketing und Vertrieb endlich umsetzen. Es gibt gleich neben dem Eingang einen separaten und repräsentativen Bereich für den Empfang und die Schulung von Kunden. In einem Keller-raum lässt sich ein stabiler Tresor unterbringen, in dem Sie ab sofort Teile Ihres Daten-Backups lagern können, was Ihnen logistischen Aufwand spart. Ein kleiner Kantinenraum mit Heißlufttherd reduziert für die meisten Mitarbeiter die Notwendigkeit, über die Mittagspause das Unternehmen zwecks Nahrungsaufnahme zu verlassen.

An dem Tag, an dem Sie den bereits 55. Mitarbeiter im Unternehmen begrüßen, wird Ihnen schlagartig bewusst, dass Sie erneut Handlungsbedarf haben. Da Sie nun schon fast zehn Jahre am Markt sind und über ausreichend Kapitalreserven verfügen, planen Sie zusammen mit Ihren Gründer-Kollegen den großen Wurf. Sie entscheiden sich erstmals selbst zu bauen und beauftragen einen in Ihrer Region renommierten Architekten mit der Planung und Überwachung der Bauausführung. Der Architekt soll für Sie alle Anforderungen an ein modernes, funktionales und repräsentatives Firmengebäude umsetzen: Es gibt abgestimmt auf Ihre Geschäftseinheiten eine Mischung aus Einzel- und Großraumbüros mit flexiblen Stellwänden. Die Statik des Gesamtgebäudes wird so ausgelegt, dass auf die vier Stockwerke bei Bedarf noch zwei weitere nachträglich baulich ergänzt werden könnten. Die Haustechnik wird durchgängig digital und lässt sich per Smartphone steuern, eine aufwändige Wärmerückgewinnung kombiniert mit gebäudeintegrierter Fotovoltaik beruhigt Ihr Öko-Gewissen. Ein modern eingerichteter Fitnessraum gibt Ihnen insbesondere gegenüber jungen Bewerbern ein cooles Image und freut nebenbei Krankenkasse und Berufsgenossenschaft. Die großzügigen und für die Mitarbeiter kostenlosen Parkplatzflächen werden um eine Solartankstelle für die neuen Elektro-Dienstfahrzeuge ergänzt. Das ganze Gebäude wird von außen farblich auf Ihr elegantes Corporate Design abgestimmt und bei Dunkelheit mit modernster LED-Lichttechnik dezent illuminiert.

Wenn man nun die Umzugs-Historie Ihres Unternehmens rückblickend betrachtet, dann lässt sich feststellen, dass jedem Umzug, nennen wir es hier nun Expansions- bzw. Entwicklungsschritt, eine vergleichbare Motivation zugrunde lag: Die Mitarbeiter saßen zu eng aufeinander und fühlten sich unwohl, gewisse Abläufe im Unternehmen wurden zunehmend schwieriger oder gar unmöglich. Mangels Platz und Reserve-Flächen war das Wachstum Ihres Unternehmens behindert, denn es konnten keine neuen Mitarbeiter mehr eingestellt werden. Auch wenn sich kein Kunde, der von außen per Telefon oder E-Mail Kontakt aufnahm, über eine mangelnde Service-Qualität beschweren konnte, so verließen Besucher Ihre beengten und überfrachteten Räumlichkeiten doch mit einem mulmigen Gefühl in Anbetracht der mangelnden Aufgeräumtheit und dem Verkabelungschaos am

Boden. Insbesondere auf qualifizierte Bewerber wirkte die Situation jeweils im Jahr vor jedem neuen Umzug wenig einladend, eher abschreckend.

Aber das ist nun Vergangenheit. Sie sitzen zufrieden im obersten Stock Ihres perfekt geplanten Firmengebäudes und erinnern sich milde lächelnd an die zurückliegenden Stationen. Sie stellen sich selbst die Frage, wie der Betrieb in den früheren Zeiten überhaupt funktionieren konnte, als so manches rückblickend betrachtet falsch gemacht und vieles vernachlässigt wurde. Aber es funktionierte und Sie haben in diesen Phasen mit Intelligenz, viel Improvisation und einigem Verzicht die finanziellen Rücklagen geschaffen, um jetzt nach zehn Jahren endlich über ein perfekt auf Ihre Belange zugeschnittenes Firmengebäude mit einer weithin sichtbaren und begeisternden Architektur zu verfügen.

Zwei Wochen nach Ihrem Einzug kommt ein Journalist der Architektur-Fachzeitschrift „Cooler Wohnen“ vorbei, macht ein Dutzend Fotos bei unterschiedlichen Lichtverhältnissen und schreibt äußerst angetan einen Artikel über Ihr Unternehmen und Ihr auf alle betrieblichen Erfordernisse erstklassig optimiertes, ultramodernes Firmengebäude. Was für eine Story.

Wenn nun andere Entwickler, die sich gerade Gedanken über eine Unternehmensgründung machen, die Ausgabe dieser Zeitschrift lesen, dann werden diese denken Ihr dort beschriebener Unternehmenssitz sei State-of-the-Art und nur derart ausgestattet lasse es sich als Technologie-Unternehmen erfolgreich am Markt agieren. Was vollkommen falsch ist.

Es ist wichtig zu verstehen, dass das schicke, preisverdächtige Hightech-Bürogebäude erst am Ende einer langen Entwicklung steht bzw. stehen kann. Vorausgesetzt die Inhaber des Unternehmens sind bereit, sich diesen Luxus zu gönnen, dann ist dieses schicke Gebäude der Kulminationspunkt von vielen Jahren Arbeit, Erfahrung, Wissen und Kapital. Dahinter steht ein Team von hart arbeitenden Unternehmensgründern, die zusammen mit Ihren engagierten Mitarbeitern eine tolle Story geschrieben haben und all dies unter Mitarbeit von externen Fachleuten (Architekten und Bauleitern) in eine ansprechende und zugleich funktionale Gebäude-Architektur haben einfließen lassen. Genau über solche Erfolgsgeschichten berichtet dann die einschlägige Presse. Die Journalisten lieben das Besondere, das Bewundernswerte und das Komplexe. Die 500 anderen Unternehmen in der Region in ihren 08/15 Räumlichkeiten sind keine Erwähnung wert. Zu durchschnittlich, zu langweilig.

24.1 Architektur pragmatisch dosieren

Gehen wir zurück zur Software-Architektur, dem eigentlichen Thema dieses Kapitels. Die Fachartikel und Bücher zu diesem Thema beschreiben unglaublich coole und beeindruckende Implementierungs-Strategien, die typischerweise den Endpunkt einer umfangreichen Entwicklung darstellen (können). Ich bin wirklich großer Fan vieler dieser Architektur- und Entwurfsmuster und nutze die meisten davon mit großer Begeisterung auch in meinen Projekten. Es ist völlig unstrittig, dass die Architektur eine zentrale Designentscheidung ist, die sowohl die Stabilität als auch die längerfristige Wartbarkeit einer Software beeinflusst.

In einem Startup können Sie aber in den frühen Phasen Ihres Softwareprojektes mangels Zeit und mangels Erfahrung nicht all diese Empfehlungen und Strategien simultan sofort umsetzen. Sie sollten sich vor allem vom allgegenwärtigen Hype in den Fachmedien noch nicht einmal ansatzweise unter Druck gesetzt sehen, zu versuchen das zu tun.

Um auf das Firmengebäude zurückzukommen: Es macht in den ersten Jahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit überhaupt keinen Sinn, den preiswürdigen vierstöckigen Hightech-Prachtbau zu erstellen, wenn Sie anschließend nur zu fünft dort einziehen und Ihnen die Planung des Gebäudes und die erforderliche Bauaufsicht 90 Prozent Ihrer Entwicklungsressourcen abziehen.

Beginnen Sie daher als Startup in Bezug auf alle Fragestellungen rund um die Software-Architektur äußerst pragmatisch und konzentrieren Sie sich primär auf Ihre Fachdomäne. Nutzen Sie die Stärke Ihrer Geschäftsidee und Ihr hoffentlich vorhandenes Alleinstellungsmerkmal, um schnell Marktanteile zu gewinnen und als Firma zu wachsen. Für Startups gilt der Leitsatz: „Done is better than perfect“. Versuchen Sie dennoch im Rahmen des zeitlich Möglichen parallel zur schnellen Weiterentwicklung der spezifischen Kernfunktionalität Ihrer Software auch Architektur-Aspekte kontinuierlich mit einfließen zu lassen. Wenn Sie Architektur-Themen komplett links liegen lassen, dann gehen Sie längerfristig u. U. erhebliche Risiken ein, denn „Abkürzungen, die man heute [...] nimmt, um schneller ans Ziel zu gelangen, bremsen ein Unternehmen morgen aus“ [1]. Auch Horowitz warnt in diesem Zusammenhang, dass eine „schreckliche Architektur“ oftmals der einfachste Weg für die Entwicklungsleitung ist, kurzfristige Feature- und Terminvorgaben zu erreichen. Aber oftmals lässt sich schon die nächste Softwareversion dann nicht mehr auf dieser Basis realisieren (vgl. [2]). Versuchen Sie in Ihrer Entwicklung möglichst schnell eine gute Balance zwischen der Implementierung von Funktionalität und den eher strukturellen Arbeiten zu finden.

Die Überlegungen zur Architektur der Software sollten in Ihrem Gehirn am besten wie ein niedrig priorisierter Background-Thread ständig mitlaufen. Dazu müssen Sie wissen, was technisch machbar ist und wie andere Unternehmen in Ihrer Branche implementieren. Fortbildung ist daher ein absolutes Muss für Sie als Verantwortlicher für die Softwareentwicklung (s. Kap. 16). Beginnen Sie klein und versuchen Sie trotz zahlreicher anderer Aufgaben in der Gründungsphase mindestens ein entsprechendes Fachbuch pro Quartal zu studieren. Ziel ist es, regelmäßig gute Designentscheidungen für Ihre Software zu treffen, unabhängig davon, welches neue Buzzword aktuell durch die Fachzeitschriften geistert und auf Konferenzen diskutiert wird.

Zur Vollständigkeit möchte ich erwähnen, dass es vereinzelt auch Entwickler gibt, die sich zu intensiv um Architektur-Fragen kümmern. Die Motivation hierfür liefert der Wunsch, möglichst allen zukünftigen Software-Problemen durch clever angelegte Strukturen vorzubeugen. Dieser Perfektionismus führt schnell zu einem sogenannten Architekturüberhang, der die Produkteinführung mindestens verzögert, u. U. sogar blockiert.

Konsolidierungsphasen sind obligatorisch

Aus meiner Erfahrung heraus machen gewisse Überarbeitungs-, oder nennen wir es Konsolidierungsphasen, alle 18–36 Monate Sinn, um dabei in einem Zeitraum von vier bis acht Wochen grundlegende Verbesserungen an der Architektur der Software einfließen zu lassen.

Jede Softwareentwicklung braucht nach schwierigen (Wettkampf-) Phasen regelmäßig Luft zum Atmen. So wie im Fußball die Mannschaft nach einer erfolgreichen Saison und Pokal-Teilnahme in der Sommerpause Zeit für die mentale und physische Erholung bekommt, so muss das Team der Softwareentwickler losgelöst vom Tagesgeschäft turnusmäßig die Zeit haben, die Software zu refaktorisieren und neu zu strukturieren, auf neue Entwicklungstools umzusteigen und sich in Bezug auf neue IT-Technologien fortzubilden. Um Raum für diese wichtigen Konsolidierungsphasen zu schaffen, müssen alle Beteiligten im Unternehmen gemeinsam gelegentlich auch einmal „Nein“ sagen zu Anforderungen des Kunden. Wer diese wichtige Regel über einen längeren Zeitraum ignoriert und somit seinen Softwareentwicklern die erforderlichen Wettkampfpausen verweigert, riskiert dabei, dass insbesondere die Leistungsträger und die Kreativen das Team verlassen.

Die Durchführung dieser Konsolidierungsphasen ist vergleichbar einem Umzug in ein neues, größeres und besseres Büro: Sie müssen diesen Prozessschritt professionell vorbereiten und dann irgendwann, wenn es organisatorisch und wirtschaftlich gerade gut in die Abläufe im Unternehmen passt, konzentriert durchziehen. Im Prinzip stellen diese Konsolidierungsphasen einen Versionssprung Ihrer Software dar. Ob Sie das am Markt entsprechend transparent kommunizieren, bleibt Ihnen überlassen. Ihre Anwender sollten von den internen Veränderungen und Architektur-Verbesserungen, die häufig keine neue Benutzer-Funktionalität mit sich bringen, nicht allzu viel bemerken. So, wie der Kunde einen räumlichen Umzug Ihrer Organisation möglichst auch nicht bemerken sollte, wenn es Ihnen gelingt Ihre Festnetz-Rufnummern mitzunehmen und Sie die Hauptarbeiten für den Umzug still und unbemerkt an einem Wochenende durchziehen.

Genauso, wie Sie regelmäßig im Rahmen eines „Clean Code“ Ansatzes (s. u.) Ihren Code refaktorisieren sollten, so sollten Sie immer wieder versuchen die Architektur Ihrer Anwendung und die Struktur Ihrer Datenmodelle zu verbessern. Haben Sie dabei immer das Ziel vor Augen, am Ende des Weges nach einigen Jahren dann den preisverdächtigen Hightech-Bau zu besitzen und zu bewohnen. Die in den Konsolidierungsphasen vorgenommenen Änderungen müssen Sie über einen umfangreichen Regressionstest absichern. Die entsprechende Infrastruktur dafür gilt es rechtzeitig aufzubauen. Denken Sie auch daran, dass die Performance beim Übergang von einer eher monolithischen Architektur zu einer modernen, vielschichtigen tendenziell immer schlechter wird. Die bessere Architektur kostet meist etwas Performance. Meine Erfahrung ist aber, dass die richtig zeitkritischen Softwareteile sowieso immer sehr eng zusammen sind und daher selten von einer Aufspaltung bzw. besseren Modularisierung betroffen sind. Dennoch wird die Software durch die Verbesserung der Architektur oftmals langsamer. Dieser Nachteil wird aber durch eine Fülle von Vorteilen aufgefangen.

Die allererste Version Ihrer Software, mit der Sie an den Markt gehen, mag vielleicht nur 50.000 bis 200.000 Codezeilen haben und sich mangels Struktur und Ordnung eher unter der Rubrik „Spaghetti-Code“ kategorisieren lassen. Allein durch die Kundenanforderungen und die kreativen Ideen aus der Mitte Ihres Teams wird Ihre Codebasis im Laufe der Jahre stark anwachsen. Entsprechend Ihrer Büroräume und Ihrer Test- und Entwicklungslabors muss auch der Rahmen um Ihren Code mitwachsen, übersichtlicher und auf-

geräumter werden, erweiterbar werden, besser wartbar werden und sich gegenüber dem Markt und potenziellen neuen Mitarbeitern als attraktiv darstellen.

Die von mir oben vorgeschlagenen regelmäßigen Konsolidierungsphasen erfordern viel Disziplin und binden zeitweise größere Entwicklungsressourcen, die dann an anderer Stelle temporär nicht zur Verfügung stehen. Nicht selten führt dies zu Auseinandersetzung zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern im Unternehmen. Aber der Verzicht auf kurzfristige Gewinne führt ganz sicher zu einer langfristigen Wertsteigerung Ihrer Codebasis und damit indirekt zu einer Wertsteigerung Ihres Unternehmens. Wenn Sie eines Tages Ihr Unternehmen oder einen Anteil daran verkaufen wollen, dann wird der Käufer, wenn er intelligent vorgeht, der Architektur Ihrer Software und der Qualität Ihrer Quelltexte einen hohen Stellenwert einräumen. Das Investment in die Architektur bekommen Sie zu einem späteren Zeitpunkt zurückvergütet. Doppelt und dreifach!

Keine (Architektur-) Regel ohne Ausnahme

Nach meinen Ausführungen sollte man erwarten, dass in jede kommerzielle Anwendung eine Vielzahl von Überlegungen zur Architektur eingeflossen sind. Dem ist aber nicht so, keine Regel ohne Ausnahme. Es gibt am Markt viele äußerst erfolgreiche und beliebte Softwarepakete, die ohne große Architektur-Überlegungen weit abseits der gängigen Lehrbuchmeinung entwickelt wurden. Häufig gibt es dafür technische Gründe. Wenn z. B. die Performance das alles entscheidende Alleinstellungsmerkmal des Produktes ist, dann muss ein Großteil des Codes der Geschäftslogik unter Verzicht jeglichen „Architektur-Schnickschnacks“ hardwarenah z. B. in C/C++ und ggfs. Assembler programmiert werden. Es ist vollkommen normal, dass sich dafür meistens der Gründer oder einer der Gründer des Unternehmens persönlich verantwortlich zeigt und sonst keiner im nachgelagerten Entwicklerteam einen tieferen Einblick hat. Sie erfahren das nur bestenfalls im persönlichen Gespräch und hinter vorgehaltener Hand, denn öffentlich möchte kein Verantwortlicher darüber reden. Auch wenn starke Unternehmerpersönlichkeiten im Mittelstand bewundert werden, so ist es den meisten Leuten irgendwie suspekt bis unheimlich, wenn Sie unverhofft erfahren, dass hinter einer erstklassigen Software ein sehr kleines Entwicklerteam oder sogar nur ein einzelner Entwickler steht.

Neben konkreten technischen Gründen kann es aber auch sein, dass sich die Software ohne erkennbare Architektur historisch einfach so ergeben hat. Das Team hat vor Jahren ohne große Architekturidee angefangen zu implementieren und wurde dann von der Nachfrage und vom kommerziellen Erfolg dermaßen überrannt, dass einfach keine Zeit für eine Konsolidierung vorhanden war. Eine zufällige Architektur kann u. U. auch zufällig ganz gut sein. Dem oder den Verantwortlichen in den Firmen mit zufälliger Software-Architektur ist meistens durchaus bewusst, dass sich diese Vorgehensweise eines Tages rächen könnte. Jede Software ohne tragfähige Basis kann sich aufgrund der inneren Komplexität und der mangelnden Wartbarkeit asymptotisch einem kritischen Zustand der Unveränderbarkeit und Inkompatibilität mit neuen Plattformen annähern.

Wenn das Unternehmen nicht vom Markt verschwinden soll, dann werden die Verantwortlichen nicht umhinkommen, eines Tages umfangreich zu investieren und entsprechende

Programmierkapazitäten aufzubauen. Eine mögliche Option wäre dann, parallel zum bereits am Markt angebotenen Produkt unter Nutzung neuester Software-Technologien, Entwicklungs-Werkzeuge und Architektur-Konzepte, eine Neuentwicklung bei „Zeile 1“ zu starten. Eine Neuentwicklung ist aber häufig mit immensen technischen und kommerziellen Risiken verbunden und stellt in jedem Fall für die Beteiligten einen Kraftakt dar, denn das sogenannte zweite System hat es laut Expertenmeinung traditionell in sich. Auch Brooks warnt: „Gewöhnlich wird das zweite System überentwickelt“, denn der verantwortliche Programmierer glaube nun „all die Schnörkel und Ideen verwenden zu müssen, die ursprünglich beiseitegelegt worden waren“ [3]. Schwierig wird auch die Anwerbung und Bildung des Teams. Aktuell (Stand Herbst 2019) ist die Haupt-Herausforderungen für ein kleines oder mittleres Software-Unternehmen die erforderlichen Personalressourcen bereitzustellen. Qualifizierte Softwareentwickler sind, wie in diesem Buch bereits an diversen anderen Stellen angesprochen, schwer zu finden. Wenn Sie also keine Mitarbeiter dafür einstellen können, dann sind die Gründer auch für das zweite System erneut persönlich gefordert.

24.2 Ein Minimal-Werkzeugkasten für den Architekten

Aufgrund der Komplexität der Materie möchte ich auf keinen Fall tiefer ins Thema Software-Architektur einsteigen. Dafür gibt es in der Branche eine Vielzahl von Experten und Buchautoren, die das besser können und mehr Erfahrung haben. Dennoch möchte ich Ihnen als Startup-Gründer drei Empfehlungen mit auf den Weg geben.

- Halten Sie Ihren Code von Anfang an sauber und aufgeräumt. So wie es der US-amerikanische IT-Berater und Autor Robert C. Martin in seinem großartigen „Clean Code“-Paradigma (s. [4]) umfangreich darlegt. Gewöhnen auch Sie sich an, den von Ihnen geschriebenen Code tagtäglich kritisch zu betrachten. Der wirklich einzige Nachteil an der Sache: Je mehr man Clean Code bei der Softwareentwicklung verinnerlicht, desto mehr neigt man dazu, die Denkweise auch auf private Lebensbereiche anzuwenden. Bei Familienmitgliedern und Mitbürgern ohne intellektuellen Zugang zu IT-Themen stößt dieser Ansatz nicht immer auf Verständnis.
- Beschäftigen Sie sich mit der Model-View-Controller-Architektur (abgekürzt MVC, siehe Abb. 24.1). Aus meiner Sicht ist und bleibt das „die Mutter aller Architekturmuster“ für komplexere Anwendungen. Auch wenn es in der Realität häufig je nach Anwendungsfall etwas abgewandelt Verwendung findet, so ist doch das Verständnis von MVC für jeden Softwareentwickler als Basiswissen äußerst hilfreich. MVC wurde spätestens 2003 ausführlich in der Fachliteratur diskutiert, es ist daher verblüffend, wie vielen Softwareentwicklern dieses Architekturmuster heute immer noch nichts sagt.
- Lernen Sie die Entwurfsmuster der sogenannten Gang of Four (abgekürzt GoF), einem bekannten Autorenteam aus den USA [5]. Die beiden US-Informatiker und Autoren Eric und Elisabeth Freeman empfehlen das Gehirn mit diesen Entwurfsmustern förmlich „aufzuladen“, um dann sowohl in neuen Entwürfen als auch in bestehenden An-

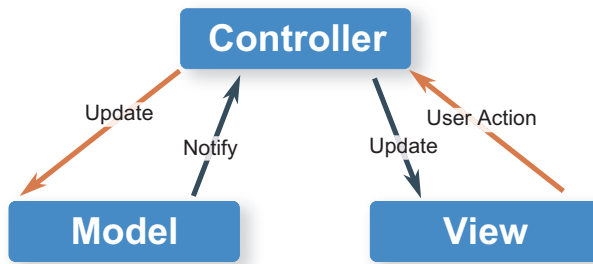


Abb. 24.1 Die Mutter aller Architektur-Konzepte: Model-View-Controller

wendungen die Stellen zu erkennen, an denen man diese Lösungsansätze verwenden kann (vgl. [6]). Ich kann mir heute definitiv nicht mehr vorstellen, ein Softwareprojekt anzugehen, ohne mindestens ein halbes Dutzend der hier vorgestellten Entwurfsmuster zu verwenden.

Evolvierbarkeit frühzeitig berücksichtigen

Von der Vielzahl der Entwurfsmuster und Implementierungs-Empfehlungen möchte ich mich exemplarisch lediglich einem Aspekt aus dem Themenkomplex „Evolvierbarkeit“ widmen. Versuchen Sie unbedingt von Beginn an Ihren Code so zu schreiben, dass Sie unwahrscheinliche, aber dennoch mögliche zukünftige Erweiterungen einfach und schnell umsetzen können, auch wenn das anfangs auf Kosten der Performance und der Dateneffizienz geht.

Meine Erfahrung aus vielen Jahren professioneller Softwareentwicklung ist, dass jede auch noch so überzeugte Annahme „das kann nie größer bzw. mehr werden“ irgendwann doch widerlegt wurde, wenn auch häufig erst viele Jahre danach. Auch Tilman Börner, Chefredakteur der Fachzeitschrift „dotnetpro“, warnt in diesem Zusammenhang: „Es ist also auf jeden Fall unklug, zu sagen, irgendwas wäre irgendwie ausgeschöpft“ [7]. Fehleinschätzungen rächen sich oftmals bitterböse, meistens zu einem völlig unpassenden Zeitpunkt und verbunden mit hohen (Entwicklungs-) Kosten.

Praxis: Milliardenaufwand für Y2K-Projekte

Unvergessen bleibt in Entwicklerkreisen das viele Milliarden teure Jahr-2000-Problem. Welcher Programmierer hat in den 70er oder 80er-Jahren die Notwendigkeit gesehen, in seiner Software mehr als zwei Stellen für die Jahreszahl zu reservieren? Vor diesem Hintergrund ist auch heute eine Aussage wie „mehr als 16 Berechnungs-Threads werden da nie sinnvoll parallel laufen“ mit Vorsicht zu genießen.

Versuchen Sie beim Programmieren immer kurz inne zu halten und zu überlegen, ob Sie in Ihren Gedanken nicht einer längerfristig möglicherweise doch fragwürdigen Annahme unterliegen.

24.3 Hinzuziehen von Architektenrat

Insbesondere in Architekturfragen spielt Erfahrung eine zentrale Rolle. Wenn Sie sich nicht ganz sicher sind, wie Sie vorgehen sollen, dann holen Sie sich dafür einen externen Experten ins Haus. Wie kommt man an so einen Experten? Treten Sie persönlich in Kontakt zu Referenten auf Fachtagungen und Konferenzen oder schreiben Sie Fachbuchautoren oder Autoren von Fachartikeln in Fachzeitschriften an. Die meisten davon lassen sich zu einem Tagessatz für eine Beratung oder einen Workshop buchen. Der Zeitbedarf für solch einen Architektur-Workshop ist überschaubar. Bei guter Vorbereitung lässt sich an ein bis zwei Arbeitstagen vieles abhandeln. Somit bleiben auch für ein Startup die Kosten im Rahmen.

Wichtig hierfür ist nur: Sie müssen natürlich bereit sein, externen Rat anzunehmen. Viele Ingenieure und Programmierer tun sich dabei erfahrungsgemäß schwer. Insbesondere Softwareentwickler haben oftmals den Ansporn, die Probleme eigenverantwortlich zu lösen, ohne jegliche fremde Unterstützung. Diese Methodik ist aber falsch und der Entwicklung des Unternehmens nicht dienlich. Sie müssen offen für Neues sein und dabei auch selbstkritisch Ihre eigenen Grenzen ausloten. Von erfahrenen Programmierern und Systemarchitekten lässt sich vieles dazulernen. Nutzen Sie die Chance!

Exkurs: Architekten-Rat beim Hausbau

Architektur-Entscheidungen erfordern Überblick und Erfahrung in der Implementierung von umfangreichen Anwendungen. Auch die Herausforderung bei der Definition einer geeigneten Systemarchitektur lassen sich zu einem gewissen Grad mit dem Hausbau vergleichen: Sie erben von Ihrer Großmutter das letzte noch unbebaute Grundstück in der Spitzenlage Ihrer Stadt. Weil Sie die letzten Jahre als Programmierer so unglaublich hart gearbeitet haben, möchten Sie sich einen Traum verwirklichen und dort eine 16-Zimmer-Villa für sich und Ihre Familie bauen. So richtig klare Vorstellungen haben Sie nur davon, wohin der Medienserver soll, welche Art Netzwerk-Verkabelung Sie im gesamten Haus trotz Gigabit-WLAN noch benötigen und dass ein Fitnessraum mit Smart-TV an der Wand und angrenzender Sauna unbedingt sein muss. Aber der Rest?

Einen halben Tag gemeinsames Brainstorming mit einem der Top-Architekten Ihrer Stadt oder sogar mit einem national anerkannten Experten würde Sie gewaltig weiterbringen. Dieser Experte wird auf einen Großteil Ihrer Fragen augenblicklich eine Antwort haben. Er wird Sie ermahnen, wichtige Dinge nicht zu vergessen und er wird Ihnen mit seiner Erfahrung so manche Illusion nehmen, die im Falle der Realisierung unnötigen Ärger und vermeidbare Kosten verursacht hätte. Wer denkt schon daran, die steile Tiefgaragen-Zufahrt für die Wintermonate beheizbar auszulegen? Ein erfahrener Architekt oder Bauträger wird Ihnen auch bestätigen, dass über 95 Prozent der Immobilienbesitzer das zweite Waschbecken im Badezimmer nie benutzen.

Kalkulieren Sie für einen Architektur-Workshop ca. zwei Stunden Anlaufphase, in der Sie den Berater mit Ihrer Software bzw. Ihren Produkten und Ihrem Markt vertraut machen. Idealerweise unterziehen Sie Ihr Projekt nach einem ersten Architektur-Workshop in regelmäßigen Abständen einem erneuten gemeinsamen Review mit Ihrem Architektur-Experten. Dieser wird dafür sorgen, dass Sie auch längerfristig auf Kurs bleiben und Ihre Entwicklung nicht aus dem Ruder läuft.

24.4 Schutz der Datenbestände

Für den Anwender einer Software haben die damit verbundenen Datenbestände eine ganz zentrale Rolle. Der Nutzer der Software sichert seine mit der Software erbrachte Arbeitsleistung üblicherweise in Dateien oder Datenbanken. Ob Text, Grafik, Blog-Eintrag, Chat-Verlauf, Audio-Clip, Programmcode, Shell-Skript oder Fräsprogramm: Aus Sicht Ihrer Kunden stellen die Vorarbeiten zur Erzeugung dieser Daten eine beträchtliche Investition dar.

Als Softwarehersteller sollten Sie mit allergrößter Anstrengung Inkompatibilitäten vermeiden, die dazu führen, dass Ihre Kunden die im Zusammenhang mit der Nutzung der Software getätigten Investitionen abschreiben müssen. Ziel Ihrer Entwicklungsarbeiten muss es sein, den Nutzen der Software durch Bereitstellung neuer bzw. verbesserter Funktionalität kontinuierlich zu vergrößern und durch Verbesserungen an der Architektur dafür zu sorgen, dass die Software zukunftsfähig und möglichst kostengünstig wartbar bleibt. Die aus Anbietersicht erforderlichen Verbesserungen an der Architektur der Software sollten für den Kunden möglichst unbemerkt in das Produkt einfließen. Ich rate Ihnen eindringlich immer für eine Abwärtskompatibilität zu sorgen, d. h. eine neuere Version Ihrer Software sollte die mit der älteren Version erstellten Dokumente und Daten wieder öffnen und weiterverarbeiten können.

Diese Forderung nach Kompatibilität hat natürlich ihre Grenzen. Die technologische Entwicklung geht so rasant, dass sich Inkompatibilitäten auf längere Sicht kaum noch vermeiden lassen. Eine typische Ursache dafür sind z. B. umfangreiche Änderungen an der zugrunde liegenden System-Architektur. Wenn es keine elektronischen Bauteile mehr am Markt für die IEEE1394 („FireWire“) Schnittstelle gibt, dann gibt es eben keine mehr. Die mit dieser Schnittstelle ausgestatteten Festplatten und Digital-Kameras sind dann leider nur noch Elektronik-Schrott.

Schon etwas ältere USB 2.0 Festplatten hingegen können weiterhin an einem modernen USB 3.x Anschluss am PC betrieben werden, obwohl sich die interne Kommunikations-Architektur wesentlich geändert hat. Die Standardisierungsgremien haben ganze Arbeit geleistet, langjährige Kunden werden geschickt „mitgenommen“. Durch die mit Version 3.0 eingeführte blaue Farbe im Stecker weiß jeder Anwender sofort, in welcher „USB-Welt“ er gerade unterwegs ist.

Versuchen Sie möglichen Kompatibilitätsproblemen rechtzeitig entgegen zu treten. Versehen Sie daher bereits die allererste von Ihrer Software erzeugte Datei mit einer vernünftigen Versionierung. Das erspart Ihnen sehr viel Ärger und sichert die Langlebigkeit Ihrer Daten. Ziel muss es sein, dass Ihr Kunde auch im Jahr 2029 noch mit Version 7.4 Ihrer Software „alte“ Dateien, abgespeichert mit Version 1.1 aus dem Jahre Ihrer Unternehmensgründung, lesen und interpretieren kann.

Eine gut durchdachte Versionierung der Dateien gibt Ihnen die wichtige Freiheit, innerhalb der Software regelmäßig umfangreiche Verbesserungen und Änderungen an der Architektur vorzunehmen. Wenn Ihre durch die Software erzeugten Dateien gut versioniert

sind, werden Sie immer mit einem überschaubaren Programmier-Aufwand eine Möglichkeit finden, die Daten über entsprechende Konvertierungs-Routinen weiterhin einzulesen und zu verarbeiten. Das gilt auch für den Fall, dass Sie Ihre interne Anwendungslogik umfangreich geändert und/oder verbessert oder z. B. auf die Verwendung eines neuen Frameworks aktualisiert haben.

Denen Sie Ihre Überlegungen zur Kompatibilität auch auf mögliche Programmierschnittstellen (APIs) aus. Eine unüberlegte Änderung an einem API führt schnell dazu, dass die Nutzer der Schnittstellen die aufrufende Software nachziehen müssen, was mit Kosten verbunden ist.

Binäre Serialisierung mit lesbarem Header und Footer

Wenn Sie sich schon dem Thema Dateiformate annehmen, dann möchte ich Ihnen noch zwei weitere Empfehlungen mitgeben. Ändern Sie die binäre Serialisierung von Dateien dahingehend, dass die eigentliche binäre Nutzinformation von einem lesbaren Header und einem Abspann umrahmt wird. Sehen Sie in Binärdateien einen lesbaren Vorspann fester ASCII-Blocklänge mit grundlegenden Informationen zum Dateiformat vor.

Dieser Header könnte z. B. wie folgt aussehen:

```
„GZB-GigaZettaByte Configuration File, File-Version 2.0.12.1,  
Product-Version 2.1.0.1,  
Company: GigaZettaByte Web Shop Enhancements Inc., Dayton, OH 45413, USA,  
http://www.GigaZettaByte.com“
```

Dieser Dateikopf ist für Ihre Anwender und Ihren Support eine große Hilfe. Mit einem Tastendruck können Sie in den meisten Datei-Managern sehen, um was für eine Datei es sich handelt und mit welcher Softwareversion diese erzeugt wurde. Unterscheiden Sie zwischen einer Version des Dateiformats und der Version des erzeugenden Softwareproduktes. Dabei kann die Product-Version die File-Version wie im Beispiel oben dargestellt überholen, umgekehrt hingegen nie.

Schreiben Sie zusätzlich am Ende von Binärdateien immer einen lesbaren Abspann mit Informationen zur Länge der Datei.

```
„End of GigaZettaByte Configuration File, 918 KB.“
```

Sollte eine Datei beschädigt bzw. nur unvollständig geschrieben worden sein, können Sie das auf einen Blick sehen. Sie laden die Datei mit einem Datei-Manager und springen im Viewer an das Dateiende, was meistens über einen Hot-Key oder einen Menüpunkt einfach erreicht werden kann. Fehlt dieser Abspann am Ende, dann wissen Sie, dass die Datei vermutlich beschädigt ist und nicht mehr verwendet werden kann.

Literatur

1. Ries E (2013) Lean startup, 2. Aufl. Redline, München, S 208
2. Horowitz B (2014) The hard thing about hard things. HarperCollins, New York, S 174
3. Brooks F (2003) Vom Mythos des Mann-Monats. mitp, Bonn, S 60
4. Martin R (2009) Clean code. mitp, Heidelberg
5. Gamma E, Helm R, Johnson R, Vlissides J (2011) Entwurfsmuster – Elemente wiederverwendbarer objektorientierter Software. Addison-Wesley, München
6. Freeman E, Freeman E (2006) Entwurfsmuster von Kopf bis Fuß. O'Reilly, Köln, S 1
7. Börner T (2013) Editorial – Es geht nicht weiter? In: dotnetpro, Heft 10 2013, S 3

„Any fool can write code that a computer can understand. Good programmers write code that humans can understand.“

Martin Fowler, Autor und Erstunterzeichner des „Manifests für agile Softwareentwicklung“

In einem gut organisierten Software-Unternehmen bekommen neue Entwickler am ersten Arbeitstag einen Ordner mit den im Unternehmen vorgegebenen Programmier-Richtlinien (auch Coding Guidelines oder Style Guides) feierlich übergeben. Programmier-Richtlinien geben den Mitarbeitern in der Entwicklung Hinweise zur Gestaltung und Dokumentation der Software. Im Sinne einer Standardisierung sollten die Verantwortlichen möglichst präzise regeln, wie der Quelltext von den Softwareentwicklern im Unternehmen zu gestalten ist.

Zum Thema Programmier-Richtlinien oder auch Coding Guidelines gibt es sehr viel Literatur am Markt. Vieles davon wiederholt sich. So greifen die meisten Ratgeber zum Erlernen einer Programmiersprache in einem der ersten Kapitel das Thema Programmier-Richtlinien mehr oder weniger umfangreich auf, um damit den eigenen Stil beim Gestalten des in den nachfolgenden Kapiteln abgedruckten Quellcodes zu begründen. Die Protagonisten vertreten sehr unterschiedliche Stile und gruppieren sich in Lagern, die teils erbitterte Kämpfe um das Für und Wider einzelner Stilvorgaben austragen. Da wird die Entscheidung z. B. bezüglich der Groß- und Kleinschreibung von Variablennamen gemäß der „PascalCase“ oder „camelCase“ Konvention fast zum Glaubenskrieg. Schon in der Fachliteratur der 80er und 90er-Jahre lassen sich regelmäßig Belege finden, wie emotional aufgeladen in der Branche gestritten wurde, welchen Richtlinien bei der Programmierung

zu folgen sei. Halten wir fest: Es gibt sehr viele unterschiedliche Ansätze, wie ein Entwickler seinen Quellcode schreiben kann. Genau darin liegt auch ein Risiko.

Wenn Sie die Aufgabe Programmier-Richtlinien zu definieren den falschen Leuten in Ihrem Unternehmen übertragen, werden diese sich monatelang daran austoben, eine äußerst detaillierte Richtlinie zu erarbeiten. Ich möchte Ihnen daher nachfolgend vorstellen, wie das Thema in einem kleinen Team möglichst pragmatisch mit vertretbarem Aufwand angegangen werden kann.

Motivation

Fast alle Autoren, die sich dem Thema Programmier-Richtlinien annehmen, beziehen sich im einleitenden Text mit ein bis zwei Sätzen auf die große Bedeutung der „Wartbarkeit“ von Software. Aus meiner Sicht erfolgt dieser Bezug häufig zu unkonkret. Worum geht es dabei? Lassen Sie mich dazu ein Beispiel skizzieren:

Einer Ihrer Programmierer kommt morgens zu Ihnen ins Büro und teilt Ihnen mit, dass er kündigt. In einem Nebensatz lässt er verlauten, dass er zum direkten Wettbewerber wechselt, was Sie, wenn es die arbeitsvertragliche Situation erlaubt, mit einer sofortigen Freistellung quittieren sollten (s. auch Abschn. 14.1). Auch wenn der Mitarbeiter nicht zum Wettbewerber gehen sollte, so kann es andere Gründe geben, die eine sofortige Freistellung aus Ihrer Sicht als Arbeitgeber sinnvoll erscheinen lassen. Im Ergebnis kommt dabei für Sie das gleiche heraus: Einer Ihrer Know-how-Träger verlässt das Unternehmen, und zwar kurzfristig.

Vom Typ her war der Mitarbeiter eher unauffällig, morgens immer pünktlich, sonst freundlich und loyal. Daher haben Sie diese Überraschung nicht erwartet und die Kündigung trifft Sie vollkommen unvorbereitet. Sein Domänen-Wissen und seine Programmierkenntnisse hat der Mitarbeiter die vergangenen drei Jahre verwendet, um Ihnen hunderttausend Zeilen Quellcode als Arbeitsleistung zu hinterlassen. Dafür haben Sie ihm im Gegenzug u. a. einen gut ausgestatteten Arbeitsplatz gestellt, ihn ordentlich und pünktlich bezahlt und die damit verbundenen Sozialversicherungsbeiträge korrekt abgeführt. Jetzt kommt die spannende Frage: Wie viel ist der Code, den Ihr nun ehemaliger Mitarbeiter für Sie geschrieben hat, morgen Vormittag noch wert? Wie viel ist der Code noch wert ohne Zugriff auf den dazugehörigen Entwickler und Urheber?

Sie denken dabei spontan an den Niedergang ehemals erfolgreicher Samstagabend-Shows und Sitcoms nach dem Weggang des Showmasters bzw. des Hauptdarstellers. Beim Gedanken an das nette Geschäftsessen mit Ihrem wichtigsten Kunden gestern Abend fällt Ihnen auf: Wird das Sterne-Restaurant im Nachbarort überleben, wenn der von Ihnen verehrte Chefkoch eines Tages in Rente geht?

Die Vergleiche hinken natürlich etwas. Bei Fernsehshows stellen die Showmaster und bei TV-Comedys die Hauptdarsteller üblicherweise den zentralen „Vermögenswert“ dar. Entsprechend schwierig, manchmal sogar unmöglich ist es für die Nachfolger in den Shows an die Erfolge anzuknüpfen. Bei einem Sterne-Restaurant hingegen denkt man sich: Dieser Fall müsste doch etwas anders aussehen. Der „Chef de Cuisine“ nutzt ein ganzes Team von Mitarbeitern, hat seine Erfahrung und sein Können auf verschiedene

Schultern weiterverbreitet und sicher eine Vielzahl seiner Kreationen ordentlich dokumentiert. Diese Annahme bestätigte ein Bericht in der Tagespresse Ende 2012 über den mit zwei Michelin-Sternen dekorierten Koch „Thierry Drapeau“: „Französischer Spitzenkoch verliert Notizbuch mit Rezepten“ [1]. Und weiter im Artikel ist die Rede von „10.000 Euro Finderlohn“. Als IT-Experte sieht man sich zwangsläufig zu einer kritischen Bemerkung genötigt: Hätte der Herr Chefkoch seine Notizen mal besser auf einem Tablet abgelegt, das mit der Cloud synchronisiert ist. Aber der Ansatz mit dem Notizbuch ist grundsätzlich gar nicht so schlecht: Geistiges Eigentum (Intellectual Property) aufschreiben, dokumentieren. 10.000 Euro für ein Notizbuch? Die 10.000 Euro wurden für das Auffinden der Dokumentation geboten, weil das erneute Hineindenken und Ausprobieren der diversen Rezepte einschließlich der dazu erforderlichen Zutaten für den Unglücksraben wahrscheinlich mit 15.000 Euro Aufwand zu Buche schlagen. Somit wären die 10.000 Euro Finderlohn wirtschaftlich vertretbar. Eine gute Dokumentation spart also Aufwand und letztendlich Geld.

Genau in dieser Situation befinden Sie sich, wenn Ihr Mitarbeiter, wie oben beschrieben, ganz überraschend kündigt oder während eines Sommergewitters beim Zigaretten-Rauchen, unter einem Ihrer Solardach-Carports stehend, von einem der äußerst seltenen Kugelblitze erschlagen wird. Wieviel Aufwand ist es für einen Kollegen oder für Sie persönlich, sich in den Code des Mitarbeiters so hineinzudenken, dass Sie den Code zukünftig „ganz normal“ erweitern bzw. ausbauen können und dass Sie Fehler im Code bei Bedarf zeitnah bereinigen können?

Damit sind wir wieder bei den Coding Guidelines. Wenn der Code für die anderen in Ihrem Entwicklerteam lesbar und verständlich ist, dann entsteht Ihnen durch den Weggang oder den plötzlichen Tod des Mitarbeiters zwar ein mehr oder weniger schmerzhafter Verlust, aber Sie haben keinen zusätzlichen finanziellen Schaden. Niemand ist unersetzbar, die Arbeit an dem Softwareprojekt geht weiter, basierend auf dem ordentlich implementierten und sauber dokumentierten Code.

Wenn Sie nach dem plötzlichen Ausscheiden des Mitarbeiters jedoch entsetzt feststellen müssen, dass Sie mit dem hinterlassenen Code fast gar nichts anfangen können, dann haben Sie möglicherweise ein größeres Problem. Sollten Sie das Arbeitsergebnis Ihres ehemaligen Mitarbeiters aus den drei Jahren Angestelltenverhältnis mangels Lesbarkeit zu 50 Prozent abschreiben müssen, dann kann das für Sie schnell eine sechsstellige Schadenssumme bedeuten und sogar existenzbedrohend sein. Das ist ein bewusst übertriebenes und eher unwahrscheinliches Szenario, denn gerade in der Anfangsphase Ihres Unternehmens werden Sie sich als Mitinhaber regelmäßig die Arbeitsergebnisse Ihrer neuen Mitarbeiter anschauen. Aber so ein Problem kann vor allem in Wachstumsphasen entstehen, wenn Sie sehr beschäftigt sind und sich um neu eingestellte Mitarbeiter mangels Zeit kaum kümmern können. Sollten Sie dann noch das Pech haben auf einen „Blender“ hereingefallen zu sein, der zwar im Team-Meeting regelmäßig alles besser wusste, aber als Softwareentwickler am Rechner objektiv gesehen eher wenig konnte, dann sieht es für Sie möglicherweise düster aus.

Sollten Sie als Gründer die Rolle des alleinigen Geschäftsführers übernehmen oder einer von mehreren Geschäftsführern des Unternehmens werden, dann gehört es zu Ihren

gesetzlichen Pflichten durch Ihr Tun und Handeln Schaden vom Unternehmen abzuwenden (vgl. GmbH-Gesetz § 43, Sorgfaltspflicht). Eine der ersten Aufgaben innerhalb der Softwareentwicklung ist es dafür zu sorgen, dass es vernünftige Arbeits-Richtlinien gibt und dass die Mitarbeiter in der Entwicklung sich auch weitgehend an diese Coding-Guidelines halten und ihren Pflichten zur Dokumentation nachkommen.

- **Tipp: Code-Qualität überprüfen im Rahmen von Reviews.** Sogenannte Reviews (übersetzt Überprüfung, kritische Betrachtung, auch Inspektion) haben sich als qualitätssichernde Maßnahme im Rahmen der Implementierung bewährt. Überprüfen Sie im Rahmen von Code-Reviews immer auch, ob die Entwickler ihren Code in Übereinstimmung mit den für das Entwicklerteam vorgegebenen Design-Prinzipien schreiben.

Was Sie für Regeln aufstellen ist im Detail zweitrangig. Wichtig ist nur, dass Sie zumindest ein paar Dutzend sinnvolle Regeln haben und alle Entwickler diese Vorgaben auch konsequent anwenden. Diese Vorgehensweise wird Ihrem Unternehmen längerfristig sehr viel Geld sparen. Es bleibt nach wie vor ärgerlich, wenn ein guter Programmierer das Unternehmen verlässt, aber in einem gut organisierten Team, in dem sich die Entwickler an gewisse Regeln halten, verliert eine personelle Veränderung ihren Schrecken und wird das, was sie im Wirtschaftsleben eigentlich ist: Ein relativ normaler Vorgang, der jedes Jahr weltweit millionenfach stattfindet.

Softwareentwickler mit einigen Jahren Programmier-Erfahrung wissen, dass Coding-Guidelines keine Schikane der Entwicklungsleitung sind, sondern neben dem langfristigen Investitions-Schutz aus Sicht des Unternehmens auch für die eigene Arbeit eine qualitative Verbesserung darstellen. Wer nach mehreren Jahren Abstinenz erstmals wieder zum Zwecke der Fehlerbehebung in ein „älteres“ Projekt einsteigen muss, wird froh sein, wenn er aufgeräumte Verhältnisse vorfindet und mit wenig Einarbeitungsaufwand produktiv debuggen kann.

25.1 Definition von Programmier-Richtlinien

Für das Aufstellen der im Unternehmen zu beachtenden Programmier-Richtlinien macht es Sinn, sich an Bestehendem zu orientieren. Mit dem Thema Coding-Guidelines beschäftigen sich schon seit Jahrzehnten viele kluge Köpfe der Branche. So haben einige große IT-Konzerne zur Unterstützung von Open Source Projekten teils exzellente Richtlinien veröffentlicht. Auch die Hochschulen sind auf diesem Gebiet recht aktiv und bieten Richtlinien zum Download. Je nach verwendeter Programmiersprache gibt es umfangreiche Sammlungen von Richtlinien. Also suchen Sie sich das heraus, was zu der Plattform passt, die Sie in Ihrer Entwicklung primär einsetzen. Diese Programmier-Richtlinien sollten aber nicht völlig unkritisch übernommen werden, sondern nur eine für das eigene Projekt angemessene Teilmenge als verbindlich erklären. Es gilt wie so oft: 20 Prozent bringen

80 Prozent des gewünschten Ergebnisses. Versuchen Sie die Regeln auf 10 bis 20 A4-Seiten zu reduzieren, mehr liest und beachtet erfahrungsgemäß sowieso kein Programmierer. Verwalten Sie Ihre Guidelines in einem grafisch ansprechenden Dokument und verwenden Sie Farben, um Prioritäten zu verdeutlichen. Aber lassen Sie sich nicht verrückt machen: Fangen Sie pragmatisch mit den allerwichtigsten Regeln auf fünf bis acht DIN-A4-Seiten an, und entwickeln Sie das volle Repertoire an Guidelines dann im Laufe einiger Jahre auf den finalen Stand.

Entsprechend meiner Anmerkungen im Kap. „Architektur“ gilt für das Thema Programmier-Richtlinien: Es gibt äußerst erfolgreiche Anwendungen am Markt, bei denen die verantwortlichen Entwickler dem Thema Coding Guidelines kaum Beachtung schenken. Häufig sind das sehr kleine Teams, denen das Time-to-Market wichtiger ist als längerfristige Überlegungen zur Wartbarkeit der Software.

Ich empfehle Ihnen, neuen Mitarbeitern in der Softwareentwicklung am ersten Arbeitstag einen Ausdruck Ihrer Programmier-Richtlinien ordentlich abgeheftet in einem Ringbuchordner zu überreichen. Ergänzen Sie die Übergabe um ein paar erläuternde Worte und betonen Sie die Wichtigkeit und Verbindlichkeit dieser Vorgaben.

Auswahl der Richtlinien

Für die Auswahl der Programmier-Richtlinien würde ich eine Top-Down Priorisierung anwenden, ausgehend von der übergeordneten Solution über die einzelnen Projekte bis herunter auf Ebene Klasse, dann Funktion und Variablen-Definition. Beginnen Sie mit strikten Regeln für die Projekt-Struktur und die Dateinamen innerhalb der einzelnen Projekte, inklusive Speicherort der Dateien unterhalb des Projektpfades. Eine übersichtliche Projekt-Struktur halte ich für einen zentralen Punkt.

Am Anfang Ihrer Selbstständigkeit verwalten Sie vielleicht 50.000 oder 100.000 Zeilen Code und jeder im Gründerteam kennt die Projekt-Struktur, die beteiligten Files und deren Speicherort. Aber Ihre Software wird im Gleichschritt mit Ihrem Unternehmen wachsen. Wenn Sie dann eines Tages eine Solution mit über 10.000 Dateien zu verantworten haben, verlieren Sie ohne eine intelligente Anwendungs-Architektur (s. auch Kap. 24) in Verbindung mit einer dazu korrespondierenden Projekt-Struktur den Überblick. Das schnelle Auffinden des relevanten Quellcodes ist definitiv das Wichtigste! Es ist sehr ärgerlich, wenn ein Entwickler nach einer Stunde Suche in einer monolithischen Applikation in einer Menge von Tausenden inkonsistent bezeichneter Files die entscheidende Quellcode-Datei immer noch nicht gefunden hat.

Wenn Sie die Ebene Projekt und Datei präzise geregelt haben, dann ergänzen Sie Ihre Richtlinien um Vorgaben, wie z. B. die Klassen- und Methodenbezeichner zu wählen sind. Definieren Sie Regeln, an welcher Stelle welche üblichen Elemente innerhalb einer Quellcode-Datei zu finden sein sollten. Falls der verwendete Editor Gliederungsfeatures für Codeblöcke unterstützt (z. B. `#region` in C#/Microsoft Visual Studio), sollte deren Verwendung unbedingt in die Programmier-Richtlinien mit aufgenommen werden. Idealerweise generieren Sie für Ihr Entwicklerteam entsprechend Makros, die solche vordefinierten Codeblöcke auf Kommando bereits leer in neue Quellcode-Dateien einfügen.

Als Beispiel möchte ich nachfolgend zeigen, wie sich Code innerhalb einer C# Klasse sinnvoll gliedern lässt (unvollständig):

```
#region --- Delegate and event definitions ---
// Code ...
#endregion
#region --- Private and public fields, except those wrapped by properties ---
#endregion
#region --- Constructors, including static constructors ---
#endregion
#region --- Public properties (and the private fields they wrap) ---
#endregion
#region --- Public methods ---
#endregion
#region --- Static public methods and properties ---
#endregion
#region --- Interface member implementations ---
#endregion
#region --- Private (helper) methods ---
```

Wie dann auf der untersten Ebene, d. h. innerhalb einer Funktion oder Methode konkret implementiert wird, benötigt weniger strenge Regeln und Vorgaben. Solange alles verständlich und nachvollziehbar ist, sollten Sie hier Ihren Entwicklern größere Freiräume zugestehen. Es gilt die Grundregel: Guter Code erzählt von allein was er macht.

Geben Sie innerhalb Ihres Entwicklerteams unbedingt auch die Einstellungen des Code-Editors vor. Farbschema, Tabulatoren und verwendete Schriftarten müssen im Team konsistent sein. Überlegen Sie sich gut, ob es sich lohnt von den üblichen Programmiersprachen spezifischen Voreinstellungen der Entwicklungsumgebung abzuweichen.

Alle Bezeichner auf Englisch

Seit die beiden Briten Charles Babbage und Ada Lovelace 1840 die Grundidee eines programmierbaren Computers vorstellten, ist Programmcode von englischem Vokabular dominiert. Es gibt zwar einige nicht-englische Programmiersprachen, diese fristen jedoch weltweit ein Nischendasein. Zwangsläufig muss sich daher jeder Softwareentwickler bis zu einem gewissen Grad mit der englischen Sprache auseinandersetzen.

Ich empfehle Ihnen daher, von Anfang an auch für den gesamten Quelltext Ihrer Entwicklungen ausschließlich die englische Sprache zu verwenden. Sowohl für die Bezeichner im Code als auch für die Kommentare. Warum?

- Aufgrund der Lage am Arbeitsmarkt geraten Sie vielleicht früher in die Situation einen Softwareentwickler aus Spanien oder Griechenland einzustellen, als Sie heute denken. Wenn ein Großteil Ihrer Software und der dazugehörigen Dokumentation auf Englisch verfügbar ist, wird die Einarbeitung und Team-Integration dieser neuen Mitarbeiter sicher deutlich leichter.
- Sie ergänzen eines Tages Ihre Software um ein öffentlich zugängliches Erweiterungs-Interface. Für APIs und ähnliches wird bis auf weiteres immer Englisch der Standard sein. Wenn Ihre interne Funktionalität bereits durchgängig mit englischen Bezeichnern implementiert ist, können Sie das Bestehende quasi 1:1 „durchreichen“ und sparen sich

Aufwand. Sie vermeiden damit auch unnötige und kostspielige Missverständnisse in der internen Team-Kommunikation, als wenn gewissermaßen zwei Bezeichnungssprachen (nicht: Programmier-Sprachen) parallel Verwendung finden.

- Vielleicht steht schon wenige Jahre nach Ihrer Gründung ein Kaufinteressent für Ihr gesamtes Unternehmen vor der Tür? Wenn Sie ein gutes Produkt haben und parallel dazu ein gutes Marketing machen, geht das schneller, als Sie denken. In der Regel wird der Käufer ein größeres Unternehmen sein. Die Großen mit Kapital übernehmen die Kleinen mit innovativen Produkten. Der Große ist meistens international tätig, sonst wäre er vermutlich nicht so groß. Für einen durchgängig in englischer Sprache kommentierten Quellcode werden Sie in einer derartigen Situation definitiv einen höheren Verkaufspreis erzielen. Das eigene Unternehmen eines Tages gewinnbringend zu veräußern, sollte immer eine denkbare Handlungsoption für Sie als Gründer sein. Es ist immer gut auf alle Eventualitäten rechtzeitig professionell vorbereitet zu sein. Beachten Sie hierzu auch meine Ausführungen zum Thema „Veräußerbarkeit“ im Kap. „Dokumentation“.
- Vielleicht packen Sie in ein paar Jahren zusammen und verlagern Ihr Unternehmen an einen für Software-Unternehmer attraktiveren Standort, wie z. B. nach Irland oder Kalifornien. Sie wären mit dieser Entscheidung nicht der erste Software-Unternehmer.

Eine Ausnahme von der Regel, möglichst alles immer in Englisch zu codieren und zu kommentieren, würde ich zulassen: Wenn dem Programmierer die sprachlichen Fähigkeiten fehlen einen schwierigen Sachverhalt innerhalb seines Codes angemessen und inhaltlich korrekt auf Englisch zu kommentieren, dann darf er den Kommentar ausnahmsweise in der „üblichen“ Unternehmenssprache, d. h. auf Deutsch schreiben. Einen guten Kommentar auf Deutsch zu haben ist im Zweifelsfall immer besser, als einen möglicherweise unvollständigen und fehlerbehafteten Kommentar auf Englisch. Letzteres kann auch den Anlass liefern, den Programmierer zu motivieren sein Englisch zu verbessern.

Literatur

1. Französischer Spitzenkoch verliert Notizbuch mit Rezepten. <https://www.welt.de/newsticker/news2/article111512470/Franzoesischer-Spitzenkoch-verliert-Notizbuch-mit-Rezepten.html>. Zugriffen am 08.12.2019

„The first rule is that a measurement – any measurement – is better than none.“

*Andrew „Andy“ Grove, Intel Mitbegründer und langjähriger CEO
(1936–2016)*

Unabhängig von der Plattform, auf der Sie arbeiten und den Entwicklungswerkzeugen, die Sie verwenden, halte ich gute Kenntnisse im Bereich der systematischen Fehlersuche für elementar. Warum greife ich das auf? Weil ich im Laufe meiner langjährigen Tätigkeit im Bereich der Softwareentwicklung lernen musste, wie bedeutsam der gesamte Themenkomplex Fehlersuche, Fehlervermeidung und Fehlerprotokollierung ist. Leider gibt es dazu nicht allzu viel Literatur, denn verständlicherweise konzentrieren sich die Autoren auf Unterstützung beim Konzipieren und Erstellen von Software. Solange alles glatt geht, ist das auch die schöne Seite des Entwicklerberufs, schließlich kann ein Programmierer dabei die eigene kreative Schaffenskraft unter Beweis stellen. Fehlersuche und Debugging sind eher die Schattenseiten der Softwareentwicklung, in etwa vergleichbar mit dem Aufräumen und Müllbeseitigen am Morgen nach einer heftig verlaufenen Party.

Fehlersuche kann Schwerstarbeit sein, insbesondere wenn man den Code nicht selbst geschrieben hat und dieser zusätzlich auch noch schlecht kommentiert ist. Ich möchte Ihnen daher unbedingt raten, vorsorglich zumindest oberflächlich zu studieren, was in Bezug auf Fehlersuche und Debugging für die von Ihnen verwendete Plattform am Markt an Informationen verfügbar ist. Viele Programmierer meinen zwar, Sie würden sich mit dem Debugger gut auskennen, nach meiner Erfahrung beherrschen die meisten Entwickler jedoch nur einen Bruchteil der Funktionalität dieses äußerst wichtigen Tools. Es lohnt sich

Zeit in ein gründliches Erlernen des Debuggers zu investieren, um diesen im Rahmen der Fehlersuche produktiv einsetzen zu können.

Denn gehen Sie als Softwareentwickler immer davon aus: Was schiefgehen kann, geht schief. Auch das, was eigentlich „unter allen Umständen“ immer funktionieren sollte (und da sind Sie sich jetzt, heute, hier, zu 100 Prozent sicher), zeigt dann irgendeines Tages überraschend ein seltsames Verhalten oder funktioniert plötzlich gar nicht mehr.

Praxis: Integer Overflow bei YouTube

In der Softwareentwicklung wird nach meiner Erfahrung jede auch noch so überzeugte Wertebereichs-Annahme irgendwann doch widerlegt. Ein großartiges Bug-Beispiel lieferte 2014 das Videoportal YouTube. Auf YouTube überforderte der Hit „Gangnam Style“ des südkoreanischen Sängers „PSY“ den zu jedem Video veröffentlichten Aufruf-Zähler. In einem Blog beschrieb YouTube das Problem, das genau bei 2.147.483.648 Abrufen aufgetreten war. Intern wurde bis zum Auftreten des Fehlers eine 32-Bit Variable des Ganzzahl-Datentyps „Integer“ für den Counter auf der Website verwendet. Dadurch ist bei 2.147.483.647 Schluss, dies ist die größte Zahl, die mit einem Integer-Wert von 32 Bit dargestellt werden kann. In C# z. B. entspricht das der Konstanten „int.MaxValue“, in Java „Integer.MAX_VALUE“. In Folge des Überlaufs kippte der im Fenster rechts unterhalb des Videos dargestellte Zähler kurzzeitig ins Negative. Bei der Implementierung der Software für die Videoplattform konnte sich offensichtlich keiner der beteiligten Programmierer vorstellen, dass ein Video mehr als 2 Milliarden Mal abgerufen wird.

Im Internet finden Sie eine Vielzahl von Seiten mit den „Top-10 Bugs“ oder ähnlich lautenden Auflistungen zu Fehlern und Fehlschlägen in der Software-Industrie. Zum Teil ist recht amüsant zu lesen, was alles daneben gehen kann und wie viel Geld punktuell durch Implementierungsfehler vernichtet wurde. Es lassen sich aber leider auch richtig tragische Berichte finden, weil Menschen durch Software-Bugs verletzt wurden oder sogar ihr Leben lassen mussten. Besonders hat sich mir durch die Fernsbilder der fehlgeschlagene Start einer „Ariane 5“ im Juni 1996 eingeprägt („Flight 501“), als die Träger-rakete 36 Sekunden nach dem Start bewusst vom Kontrollzentrum im Flug gesprengt werden musste, nachdem der Steuerungscomputer versagt hatte. Die damals neu entwickelte Ariane 5 verwendete vermeintlich bewährten Code aus dem Vorgänger-Modell, der Ariane 4. Wie die nachfolgenden Untersuchungen des Vorfalls zeigten, war dieser Code für die gesteigerte Antriebsleistung der Rakete nicht angepasst worden. Glücklicherweise wurden keinen Menschenleben gefährdet, aber aufgrund der teuren Fracht im Laderaum der Rakete wurden fast 1 Milliarde DM in einem spektakulären Feuerball vernichtet.

Für Sie als Verantwortlichen in einem Startup, das im Wesentlichen mit Software sein Geld verdienen möchte, können zu viele Fehler in Ihrem Produkt sehr schnell existenzbedrohend werden. Der Kunde zahlt für die zugesicherte Leistung. Wenn Ihre Software alle paar Stunden abstürzt, sich aufhängt oder sporadisch falsche Ergebnisse liefert, dann resultiert daraus im harmlosesten Fall ein grimmiger Anruf Ihres Kunden mit dem Wunsch

nach möglichst kurzfristiger Abhilfe. Schwieriger wird es, wenn durch die Fehlfunktion Ihrer Fertigungs-Steuerungs-Software ein Automobilhersteller seine Produktion herunterfahren muss oder das Handelshaus, das den von Ihnen programmierten Web-Shop nutzt, in der Vorweihnachtszeit plötzlich keine Bestellungen mehr entgegennehmen kann. Wenn Sie das nächste Mal nach der Landung an einem internationalen Flughafen in der Warteschlange vor der Passkontrolle stehen, dann denken Sie daran, dass auch bei diesem Vorgang die von den Grenzbeamten verwendete IT eine wesentliche Rolle spielt. Es ist weltweit schon mehrfach passiert, dass die ankommenden Flugpassagiere aufgrund eines Softwarefehlers diesen besonderen Sicherheits-Bereich für Stunden nicht mehr verlassen konnten.

Fehlerbehaftete Software oder der Ausfall von IT-Systemen ist das eine, aber richtig verheerend wird es oftmals erst dann, wenn die verantwortlichen Entwickler nach Eingang einer Fehlermeldung von Ihren Anwendern noch nicht einmal ansatzweise eine Idee haben, an welcher Stelle Sie mit der Fehlersuche beginnen sollen. Sollten Sie eines Tages mit Ihrem Unternehmen in einer derartigen Situation landen, dann rechnen Sie damit, dass Ihr Kunde verzweifelt auf ein Update warten wird und parallel dazu möglicherweise stündlich bei Ihnen anruft. Gleichzeitig steigen im Minutentakt die Schadensersatzansprüche, die die von der Fehlfunktion Betroffenen bei Ihnen einfordern könnten.

Was also tun? Welche vorbereitenden Maßnahmen sind erforderlich, um im Ernstfall möglichst schnell die Ursache finden zu können? Dieser Thematik widme ich mich im nachfolgenden Teil dieses Kapitels.

26.1 Fehlervermeidungs-Kultur

Fehler passieren und Software frei von Bugs gibt es nicht. Daher gehört es zu den wesentlichen Fähigkeiten eines erfolgreichen Softwareentwicklers, Fehler im Code zügig finden und korrigieren zu können. In meiner langjährigen Funktion als Leiter eines Entwicklerteams gehörte die Fehlersuche mit zu meinen zentralen Aufgaben. Auch heute noch unterstütze ich regelmäßig Entwicklerteams beratend bei der Fehlersuche und konnte dadurch sowohl bei Durchsicht der Sourcen, als auch in der Diskussion mit den beteiligten Stakeholdern zahlreiche weitere Erkenntnisse gewinnen.

- **Tip: Strikter Fokus beim Debuggen.** Programmierer sollten sich beim Debugging immer auf genau ein Softwareproblem konzentrieren und nicht mehrere Probleme gleichzeitig untersuchen. Wer alle Fehler auf einmal finden will, findet am Ende keinen einzigen.

Ein in vielen Betrieben anzutreffendes Problem ist eine gewisse Betriebsblindheit, die sich mit der Zeit auch bei erfahrenen und guten Entwicklern, die lange an ein und demselben Softwareprojekt gearbeitet haben, einstellt. Die Entwickler sehen manchmal vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr und fokussieren sich oftmals zu schnell auf Teilas-

pekte der Software in der Tiefe, vergessen darüber aber den übergeordneten Rahmen kritisch zu beleuchten. Offensichtliche Schwachpunkte im Design oder im Code werden bewusst oder unbewusst ausgeblendet, schließlich hat das alles „im Großen und Ganzen“ über Jahre gut funktioniert. Dieses Verhalten ist vergleichbar mit dem Empfinden eines stolzen Autobesitzers, der Kratzer und Dellen am eigenen PKW mit der Zeit gar nicht mehr wahrnimmt. Spätestens beim Veräußern des Fahrzeugs wird der Verkäufer dann wieder mit der unangenehmen Wahrheit konfrontiert und seine eigene Wert-Kalkulation erweist sich als zu optimistisch. Schwachstellen im Code holen ein Entwicklerteam immer irgendwann ein, im ungünstigsten Fall dann, wenn unter Zeit- und Kundendruck Fehler gefunden werden müssen.

Problematisch ist auch häufig eine überzogene „Do-it-yourself-Kultur“. Softwareentwickler neigen dazu, zu vieles selbst machen zu wollen, da sie eine gewisse Befriedigung daraus ziehen, schwierige Problemstellungen eigenständig zu lösen. Dabei wird aber häufig jegliche Kosten-Nutzen-Betrachtung vergessen. Do-it-yourself beinhaltet bei einer Fehlersuche immer das Risiko, dass sich ein Entwickler in das Thema verbohrt, die eigenen fachlichen Grenzen ausblendet und den richtigen Zeitpunkt für den „Ausstieg“ verpasst. Irgendwann sollte ein Entwickler sich selbst und der verantwortlichen Projektleitung eingestehen, dass er bei der Lösung eines Problems mit dem eigenen Latein am Ende ist und nicht mehr weiterkommt. Voraussetzung hierfür ist eine entsprechend kooperative Führungskultur im Entwicklerteam, die derlei Offenheit der Programmierer fördert und nicht als Schwäche sanktioniert.

Ich habe aber auch schon Code analysiert, der eine gegenteilige Haltung reflektierte: Alle im Team versuchen Verantwortung abzugeben, indem jede noch so kleine Problemstellung mit Open-Source-Komponenten oder kommerziellen Bibliotheken gelöst wird. Dieses Vorgehen führt zu aufgeblähten Anwendungen, einer Vielzahl von fachlichen und u. U. auch kommerziellen Abhängigkeiten, der Code wird schwieriger zu lesen und sowohl Build als auch Deployment werden aufwändig und kompliziert. Es ist eine zentrale Aufgabe für die Entwicklungsleitung festzulegen, in welchem Umfang Fremd-Komponenten eingesetzt werden. Die Kunst hierbei ist es, die für das Unternehmen kommerziell und strategisch richtige „Fertigungstiefe“ zu finden. Leider fehlt hierzu bei vielen Softwareherstellern eine klare Strategie.

Diese typische Betriebsblindheit und auch das Feststecken in Teilproblemen können oft nur durch Impulse von außen aufgebrochen werden. Entwickler sollten sich regelmäßig informieren, wie andere Entwickler vergleichbare Probleme lösen und diese Erkenntnisse dann zu einer kontinuierlichen Verbesserung des eigenen Codes nutzen. Oftmals macht es Sinn die Problemstellung zu googeln (oder Bing, DuckDuckGo o. ä. zu nutzen). Möglicherweise haben sich hunderte andere Programmierer schon mit dem gleichen Problem herumgeschlagen und ihre Erfahrungen dazu netterweise veröffentlicht.

Alternativ holt sich ein Entwicklerteam von Zeit zu Zeit einen externen Sparringspartner, der als unabhängiger Diskussionspartner zur Verfügung steht und der unvoreingenommen den Code kritisch begutachtet. Dazu muss der Externe nach meiner Erfahrung nicht zwingend die Fachdomäne verstehen.

Insbesondere Startups agieren bei der Entwicklung häufig zu selbstverliebt und verlieren in der selbst gewählten Isolation Zeit und letztendlich auch Geld. Nicht wenige der dort verantwortlichen Unternehmer-Persönlichkeiten haben Schwierigkeiten Rat von anderen anzunehmen. Im Rahmen einer Fehlersuche ist dieses Verhalten ausgesprochen kontraproduktiv.

Ein bekanntes Sprichwort lautet „Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung“. Ich halte es für wesentlich, als Softwareentwickler selbstkritisch und offen anzuerkennen, dass die eigene Arbeitsleistung immer zu einem gewissen Grad fehlerbehaftet sein wird. Software hat Bugs! Auch Ihre Software wird Fehler haben, insbesondere wenn Sie erst am Anfang Ihrer Karriere stehen und nur eine begrenzte Berufserfahrung vorweisen können. Trotz allergrößter Sorgfalt, trotz Verwendung modernster Entwicklungswerkzeuge und trotz Durchführung ausführlicher Tests kann nie zu 100 Prozent ausgeschlossen werden, dass Software Fehler aufweist. Dies ist vollkommen menschlich.

Brooks sieht Optimismus als eine Berufskrankheit unter Programmierern (s. Abschn. 23.3). Bleiben Sie immer optimistisch, aber seien Sie sich realistisch auch Ihrer Grenzen bewusst. Überheblichkeit, Selbstgefälligkeit und übertriebene Selbstsicherheit waren immer wieder für große Technik-Katastrophen verantwortlich. Verbannen Sie unbedachte Formulierungen wie „Ich habe gerade den letzten Fehler gefunden“ oder „Dieses Mal läuft es ganz bestimmt“ aus Ihrem Wortschatz [1].

Mit diesen Grundeinstellungen sollten Sie täglich einen kritischen Blick auf den von Ihnen geschriebenen Code werfen. Es würde den Rahmen dieses Buchs sprengen, Ihnen hier spezifische Tipps für die Fehlervermeidung zu geben, da die dazu erforderlichen Strategien und Vorgehensweisen in erheblichem Umfang von der von Ihnen verwendeten Plattform abhängen. Kann Ihre Anwendung z. B. auf die Unterstützung eines Garbage Collectors bauen, dann brauchen Sie Ihre Aufmerksamkeit nicht auf das häufig fehlerträchtige Speichermanagement richten. Eine gut durchdachte Architektur (s. Kap. 24) und die permanente Anwendung der „Clean Code“ Prinzipien sind auf jeden Fall hilfreich, die Qualität Ihres Produktes zu steigern und helfen im Fehlerfall die Problemursache schneller zu finden. Grundsätzlich sollten Sie schon beim Schreiben von Code die Suche nach möglichen Fehlerquellen fest in Ihren persönlichen Entwicklungsprozess mit einbauen. Jeden Fehler, den Sie beim Codieren noch entdecken, spart Ihnen Geld und Nerven. Wenn der Code bereits beim Kunden auf einem Produktiv-System läuft, wird die Fehlerbehebung immer nervenaufreibend und teuer.

Ich habe mir angewöhnt vor Abschluss meiner Arbeiten (und vor dem Einchecken des Codes in die Versionsverwaltung) bewusst eine kurze, entspannende Kaffeepause einzulegen und anschließend aus einer gewissen gedanklichen Distanz heraus meine Arbeitsleistung erneut einem kritischen Review zu unterziehen. Wie ein Pilot im Cockpit vor dem Abflug arbeite ich dabei innerlich eine Checkliste ab. Ein Punkt ist immer die Frage: Wo könnten unerwartet Fehler auftreten?

Versuchen Sie ebenfalls Ihre Mitarbeiter in diese Richtung zu sensibilisieren. Fehler sind ein unentbehrlicher Teil des Lernprozesses. Über Programmierfehler sollte im Team offen diskutiert werden und die Entwickler sollten idealerweise ihre im Rahmen der

Fehlersuche gemachten Erfahrungen regelmäßig proaktiv untereinander austauschen. Dadurch erreichen Sie auch, dass bestimmte Fehler nicht mehrmals innerhalb des Teams gemacht werden. Mir ist bewusst, dass der Austausch über Fehler nicht einfach umzusetzen ist, weil offene Kommunikation nicht unbedingt zu den typischen Stärken von Softwareentwicklern gehört. Machen Sie einen Anfang und gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Präsentieren Sie im nächsten Team-Meeting Ihre Bugs der letzten Wochen.

- **Tipp: Spezialisierte Debugging-Extensions nutzen.** Informieren Sie sich, ob es für die von Ihnen verwendete Entwicklungsumgebung Erweiterungen (Extensions, Plug-ins o. ä.) gibt, die den Debugging-Prozess zusätzlich unterstützen. Hier können sich ein paar Hundert Euro jährliche Lizenzkosten u. U. in kürzester Zeit amortisieren, wenn Ihnen dafür nur eine einzige stunden- oder tagelange Fehlersuche erspart bleibt.

Zusätzlich ist es empfehlenswert zumindest einmal im Monat das Laufzeitverhalten Ihrer Anwendung mit einem Profiler zu überprüfen, auch wenn die Performance für Ihre Anwender nur eine untergeordnete Rolle spielen sollte. Mit Hilfe eines Profilers lassen sich ungünstige Programm-Konstrukte mit recht wenig Aufwand entdecken und im Sinne erhöhter Effizienz optimieren. Effiziente Strukturen im Code sind meistens besser lesbar und erleichtern Ihnen damit die nächste Fehlersuche.

26.2 Ablauf- und Ereignis-Protokollierung

Glücklicherweise lässt sich heutzutage mit Unterstützung einer modernen Entwicklungsumgebung und einem intelligent zusammengestellten repräsentativen Satz von Testdaten ein Großteil der Fehler in einer Software mehr oder weniger automatisiert bereits am Arbeitsplatz des Entwicklers selbst oder auf Testsystemen im (hoffentlich vorhandenen) Testlabor entdecken. Dennoch bleiben immer gewisse Unsicherheiten: Ihre Testdaten waren vielleicht doch noch nicht so repräsentativ wie gedacht oder bei Ihrem Anwender weichen für die Betriebssicherheit und Stabilität des Systems relevante Randbedingungen von Ihrem Laborumfeld signifikant und unerwartet ab.

Relativ einfach zu beheben sind die Fehler, die sich auf einem Entwicklungsrechner problemlos reproduzieren lassen. Deutlich kritischer sind die Fehler in der Software, die dazu führen, dass Ihre Software unvermittelt abstürzt oder das System sich in irgendeiner Form sporadisch „aufhängt“. Wenn wenigstens noch eine Fehlermeldung z. B. von einem systemweiten Ausnahme-Handler dargestellt wird, haben Sie zusammen mit Informationen über die Aufruf-Kette („Stack Trace“), falls vorhanden, einen Ansatzpunkt, um sich in Richtung des Verursachers in Ihrem Code vorzukämpfen. Die meisten Plattformen bieten auch Mechanismen und Tools, um im Falle eines Absturzes nachträglich über eine Speicherabbilddatei („Crash Dump“) eine sogenannte postmortem System-Analyse manuell durchzuführen. Der Umgang mit diesen Tools ist nicht trivial und der Entwickler befindet

sich schnell auf Ebene CPU-Register und Assembler-Code mit Operanden und Speicheradressen im Hex-Format. Für die Nutzung der Tools kann die Installation zusätzlicher Software und Betriebssystem-Module erforderlich sein. In Ihrem Labor können Sie das realisieren, aber auf dem Produktiv-System beim Kunden werden Sie dies nicht ohne Aufwand umsetzen können. Dennoch kann der Weg über einen Crash Dump die letzte Rettung sein.

Ohne jeglichen Anhaltspunkt wird es jedenfalls schwierig die Ursache für ein Problem innerhalb einer viele Zehn- oder sogar Hunderttausend Zeilen umfassenden Software zu finden. Doch auch auf diese Situation können sich die Entwickler mit geeigneten Maßnahmen vorbereiten. Ein sehr guter Ansatz ist es aus meiner Erfahrung, über ein optionales, manuell zuschaltbares sogenanntes Event-Logging den abgearbeiteten Weg bis zum nächsten Auftreten des Fehlers zurückzuverfolgen. Die Idee dahinter ist es, Anwendungsereignisse (positiv wie negativ) und Systemzustände regelmäßig festzuhalten und diese z. B. in die Konsole auszugeben oder in eine Textdatei oder eine Datenbank zu protokollieren. Diese Textdatei lassen Sie sich dann im Fehlerfall von Ihrem Anwender per E-Mail zuschicken.

Wenn Sie z. B. im Sinne eines „divide and conquer“ Ansatzes („teile und herrsche“, bekanntes Entwurfsparadigma in der Informatik) in der Mitte einer 200 Zeilen langen, sequenziellen Berechnungsmethode einen Eintrag in eine Protokoll-Datei schreiben, dann wissen Sie bei einem erneuten Absturz nach Sichten der Datei definitiv, ob das Problem im Code vor oder nach dem Generieren des Protokoll-Eintrags (Log-Event) aufgetreten ist. Theoretisch könnten Sie jede Codezeile über einen Log-Event absichern. Dies würde Ihre Anwendung aber unendlich verlangsamen und gleichzeitig in Sekundenbruchteilen Megabytes an Daten generieren. Die Kunst eines gut gemachten Event-Loggings liegt nun darin, zur Minimierung der Systembelastung so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig für eine sinnvolle Unterstützung bei der Eingrenzung von möglichen Fehlerursachen zu protokollieren.

Dazu möchte ich Ihnen folgende Vorgehensweise empfehlen: Beginnen Sie damit, „normale“ Fehler im Ablauf zu protokollieren, d. h. Fehler, denen Sie in Ihrer Programmlogik bereits Beachtung schenken. Häufig treten die Fehler aus der Kategorie „äußerst obskur“ als Folgefehler in der dritten oder vierten Ebene nach dem Auftreten eines durchaus erwarteten Fehlerzustandes auf.

Ergänzen Sie in einem zweiten Schritt eine zyklische Protokollierung wichtiger Systemressourcen. Mangelnde Systemressourcen sind eine häufige Fehlerursache. Es nützt nichts, wenn Ihre eigene Anwendung absolut korrekt implementiert ist und sich innerhalb des Systems kooperativ verhält. Eine zweite, unprofessionell implementierte Anwendung, die Ihr Kunde parallel dazu im Einsatz hat, tut es möglicherweise nicht oder die Probleme werden durch einen unsauber programmierten Gerätetreiber verursacht. Protokollieren Sie regelmäßig die für Ihre Plattform wesentlichen Systemressourcen, wie das verfügbare RAM, den verfügbaren Festplatten-Speicherplatz auf der Systempartition, die Anzahl verfügbarer Cores der CPU und den Status der Thread-Pools.

In einem weiteren Schritt würde ich dazu übergehen, wichtige Methodenaufrufe in Ihrer Anwendung Top-Down über ein sandwichartiges Event-Logging-Konstrukt zu flankie-

ren. Protokollieren Sie den unmittelbar bevorstehenden Aufruf mit einem Ereignis („pre Operation“), die erfolgreiche Durchführung mit einem dazu korrespondierenden „post Operation“ Ereignis, entsprechend der Vorgehensweise im nachfolgenden Beispiel.

```
// Vor dem (möglicherweise kritischen) Aufruf, pre-op
WriteLogEvent(„Init der Webcam gestartet...“, EVENT_DEBUG);
if (false == camDevice.Open())
{
    // Fehler aufgetreten!
    WriteLogEvent(„FEHLER beim Init der Webcam!“, EVENT_ERROR);
    return;
} // eof
// Zugriff auf Gerät fehlerfrei, post-op
WriteLogEvent(„Webcam wurde initialisiert.“, EVENT_DEBUG);
```

Sollte sich die Webcam während der Initialisierung unerwartet aufhängen, dann sollten Sie als letzten Eintrag in Ihrer Protokoll-Datei das „pre-op“ Ereignis lesen können.

Versehen Sie die Einträge in der Protokoll-Datei unbedingt mit einem Datums-/Uhrzeit-Stempel im Millisekunden-Raster. Es geht nicht nur darum, dass Sie sehen was abgelaufen ist, sondern auch wie lange der Vorgang gedauert hat. Unerwartete Zeitdifferenzen zwischen aufeinanderfolgenden Protokoll-Einträgen können eine interessante Information darstellen. Vielleicht sind die sporadisch sehr langsamen Festplattenzugriffe nicht einem Defekt geschuldet, sondern nur einem falsch konfigurierten Energiespar-Schema, das zeitweise die Hardware in einen Tiefschlaf schickt. Vielleicht nutzen Mitarbeiter der Nachtschicht den PC-basierten Steuerungsrechner an der automatisierten Montageeinrichtung für das Abspielen neuester Hollywood-Filme, was beim Laden des dazu erforderlichen Medien Players kurzzeitig die Performance der Systemplatte in die Knie zwingt.

Bei der Implementierung eines Event-Loggings müssen Sie beachten, dass im laufenden Betrieb Ihrer Software möglicherweise sehr große Datenmengen in die Protokolldatei geschrieben werden. Ihr Speichermedium kann daher innerhalb kurzer Zeit an die Grenzen der Kapazität kommen. Eine einfache Implementierungs-Option wäre, die Protokolldatei beim Überschreiten einer vordefinierten Dateigröße zu überschreiben und mit dem Event-Logging anschließend von vorne zu beginnen. Ich kann Ihnen garantieren, dass Sie bei einem der ersten Einsätze des Event-Loggings auf eine fast leere Protokolldatei blicken werden, weil sich entsprechend Murphys Gesetz Ihre Software nach Stunden fehlerfreien Betriebs genau dann aufhängt, wenn lediglich drei Ereignisse in der soeben neu erstellten Datei vermerkt wurden. Ohne die Kontextinformation von weiteren 50–100 Einträgen kurz vor dem Absturz ist die Protokolldatei wahrscheinlich wertlos. Besser ist es eine Art „Ring-speicher“ zu implementieren, der neben einer individuellen Dateigröße noch eine vordefinierte Anzahl an Protokolldateien mit verwaltet. Überschrieben wird dann immer die älteste der Dateien. So bleibt wichtige Diagnose-Information sicher erhalten.

Bevor Sie beginnen ein Event-Logging selbst zu implementieren, sollten Sie die APIs der von Ihnen benutzten Plattformen bzw. Bibliotheken auf Vorhandensein eines

Event-Tracings o. ä. überprüfen. In der Regel steht für ausgefeilte Logging-Mechanismen vielfach bewährte und leistungsstarke Funktionalität zur Nutzung bereit. Ich bin daher immer wieder überrascht, wie wenige Entwickler nur das bereits eingebaute Logging nutzen. Selbstverständlich holen Sie sich durch Nutzung eines Logging-APIs zusätzliche Abhängigkeiten zu dem dahinterstehenden Logging-Framework in Ihr Projekt. Der durch Logging erzielbare Produktivitätsgewinn rechtfertigt es, diesen einen, in aller Regel vernachlässigbaren Nachteil in Kauf zu nehmen.

Zusätzlich gibt es am Markt sogenannte Monitoringsoftware zu kaufen, die kontinuierlich Leistungsdaten einer Anwendung ermittelt und aufzeichnet. Sie sollten prüfen, ob Ihnen der Einsatz solch eines Tools zu einer besseren Produktqualität verhelfen kann.

26.3 Multi-Threading-Probleme

Mit dem Thema Multi-Threading möchte ich exemplarisch ein Leistungsmerkmal moderner Plattformen für eine Diskussion aufgreifen, welche Schwierigkeiten sich ein Entwicklerteam möglicherweise einhandelt, wenn die Leistungsfeatures der Plattform voll ausgereizt werden.

Multi-Threading-Probleme in einer Anwendung sind mit am schwierigsten zu debuggen. Es gibt auch heute noch genügend Experten, die daher raten Multi-Threading (abgekürzt MT) nur behutsam einzusetzen. Wenn Ihre Plattform Multi-Threading unterstützt und Sie das in Ihrer Anwendung ordentlich programmiert bekommen, dann ist das oftmals ein großer Wettbewerbsvorteil. Einfache Sachen programmieren kann eben jeder, komplexe nur wenige. Bei der MT-Programmierung ist allerhöchste Sorgfalt angesagt und jede Zeile Code muss unter dem Gesichtspunkt der Nebenläufigkeit doppelt genau überlegt sein. Tasten Sie sich vorsichtig heran und versuchen Sie sukzessive Erfahrung zu sammeln. Aus Sicht des Unternehmens gilt es abzuwägen, ob sich der Einsatz von Multi-Threading aufgrund der damit verbundenen Herausforderungen lohnt. Stellt ein besseres Laufzeitverhalten Ihrer Anwendung verbunden mit einer daraus möglicherweise resultierenden besseren Reaktivität des User Interfaces ein USP aus Sicht Ihrer Kunden dar? Falls Sie diese Frage nicht sicher positiv beantworten können, dann ist es vermutlich besser auf MT zu verzichten und sich dadurch als Entwicklerteam weiter in sicherem Fahrwasser zu bewegen. Derartige Überlegungen sind auch auf andere schwierig zu implementierende Spezial-Features der von Ihnen verwendeten Plattform anzuwenden.

Wenn Ihre Anwendung die Vorzüge des Multi-Threadings nutzt, müssen Sie das oben skizzierte Event-Logging logischerweise threadsicher implementieren. Denken Sie bei aktiviertem Logging in einer Multi-Threading-Anwendung immer an einen Grundsatz aus dem schulischen Physik-Unterricht: Das Messgerät beeinflusst die physikalische Größe, der die Messung gilt. Ein vergleichbares Phänomen bekommen Sie bei parallelen Prozessen. Es kann Ihnen passieren, dass die Anwendung wochenlang bei aktiviertem Logging stabil läuft, sobald Sie das Logging aber wieder deaktivieren häufen sich die Probleme. Das Logging ist als ein Prozess zu sehen, der regelmäßig Systemressourcen belegt und

damit das Zeitverhalten der anderen parallel laufenden Prozesse beeinflusst. Sollten Sie in diese äußerst unangenehme Situation kommen, dann müssen Sie Ihren MT-Code nochmals einem kritischen Review unterziehen und alle beteiligten Datenobjekte auf Thread-sicherheit überprüfen. Zusätzlich können Sie durch temporäres Auskommentieren von Logging-Aufrufen an unterschiedlichsten Stellen in Ihrem Code versuchen das Zeitverhalten Ihres Event-Loggings iterativ moderat zu verändern.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch darauf hinweisen, dass Sie niemals Annahmen über das vermeintliche Laufzeitverhalten Ihres Codes treffen sollten. Vor allem im Bereich Multi-Threading können Sie sich damit unglaublich schwer zu detektierende Fehler einfangen. Ein Betriebssystemsaufruf, der heute üblicherweise zwischen 100 und 200, aber auch auf der schnellsten Maschine vermeintlich „absolut sicher“ niemals in weniger als 50 Millisekunden abgearbeitet ist, kann bei Verwendung einer neuen Betriebssystem-Generation plötzlich nur noch überraschende drei Millisekunden benötigen. Vielleicht hat der Hersteller des von Ihnen verwendeten Frameworks oder des darunter liegenden Betriebssystems für diese Funktionalität nun erstmals die brandneuen, leistungsfähigen CPU-Befehle in Verbindung mit der Multi-Core-Architektur ausgenutzt.

26.4 Fehlerbehandlung

Ihre Software sollte dem Anwender Rückmeldung über Fehlerzustände geben. Ob Sie dazu, wie häufig üblich, ein Meldungsfenster einblenden oder den gesamten zur Verfügung stehenden Bildschirm mit einer schicken Animation verbunden blutrot einfärben, bleibt Ihrer Anwendung überlassen.

Für die im Fehlerfall erforderliche Interaktion hat sich meiner Meinung nach ein Verfahren namens „Progressive Disclosure“ (schrittweise Offenlegung/Mitteilung) bewährt. Ziel ist es, dem Nutzer der Software möglichst schnell die von ihm benötigten Informationen als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen zu geben. Ausgehend von einer kurzen und präzisen Fehlermeldung gibt die Anwendung dem Benutzer die Kontrolle, schrittweise weitere, tiefer gehende Zusatzinformation interaktiv abzurufen. Durch die sorgfältig vorgenommene Reduktion der anfangs dargestellten Information auf das (vermeintlich) Wesentliche, vermeidet man unnötige Ablenkung und Konfusion beim Betrachter. Lassen Sie mich dazu ein Beispiel geben:

Ein Freemail-Provider könnte in seinem E-Mail-Portal bei Erreichen der Speicher-grenze eine Meldung entsprechend Abb. 26.1 darstellen.

Dem versierten Anwender wird ein kurzer Blick auf die Überschrift ausreichen, um zu realisieren welcher Fehler vorliegt. Er wird umgehend beginnen alte E-Mails und bereits bearbeitete E-Mails mit großen Dateianhängen zu löschen. Dem weniger routinierten Anfänger wird über den erläuternden Meldungstext auf die Sprünge geholfen. Sollte auch diese Darstellung immer noch nicht ausreichend sein, kann über einen Klick auf den Button „Details“ ein Hilfefenster mit weiteren Informationen geöffnet werden. Hier wäre dann denkbar z. B. aufzulisten, wie viele Megabyte an Daten in den jeweiligen Postfä-

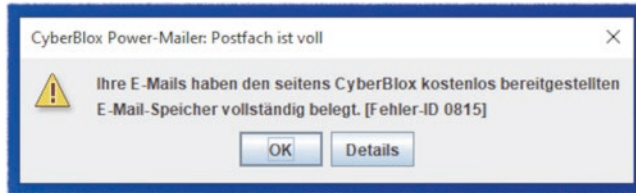


Abb. 26.1 Message-Box mit Fehlermeldung

chern hinterlegt sind. Zusätzlich würde sich im Hilfefenster ein Maßnahmenkatalog mit möglichen Handlungsoptionen für den Nutzer anbieten. Nützlich kann zusätzlich eine eindeutig definierte Fehlernummer sein, die z. B. in einer eckigen Klammer hinter dem erläuternden Hilfstext mit angegeben und auch entsprechend in eine optionale Protokoll-Datei geschrieben wird.

Die Fehlernummer kann helfen, Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Kunde und Tech-Support zu verhindern. Die Fehlernummer sollte konsequent sowohl innerhalb der produktbegleitenden Dokumentation als auch innerhalb des Quellcodes der Anwendung verwendet werden. Die Softwareentwickler können über eine Nummer, die von der im UI verwendeten Landessprache unabhängig ist, die relevante Stelle im Code deutlich schneller und einfacher finden, als wenn z. B. der seitens des ratsuchenden Kunden kommunizierte spanische Fehlertext erst entsprechend interpretiert und zugeordnet werden muss.

Neben der Kommunikation und Visualisierung von Fehlerzuständen sollten Sie sich als Entwickler auch Gedanken machen, welche Handlungsoptionen Sie Ihrem Anwender im Falle eines Fehlerzustandes einräumen. Nicht umsonst bieten die meisten Betriebssysteme vordefinierte Meldungsfenster mit Auswahloptionen wie „Abbrechen, Ignorieren, Wiederholen“. Im Fehlerfall nur ein „Abbrechen“ anzubieten ist wenig benutzerfreundlich. Wenn es die Logik Ihrer Anwendung zulässt, und meistens tut sie das, dann sollten Sie Ihrem Anwender die Entscheidung überlassen, wie er mit dem eingetretenen Fehler umgeht. Anwender schätzen das Gefühl Kontrolle über die Anwendung zu haben.

Ich möchte Ihnen raten, Zeit und Arbeit in eine gute Benutzerführung im Zusammenhang mit Fehlerzuständen und Fehlermeldungen zu investieren. Je selbstständiger Ihre Anwender mit Ihrer Software klarkommen, desto größer das Vertrauen den richtigen Lieferanten ausgewählt zu haben. Umgekehrt gilt: Wer angesichts einer schlecht gemachten Fehlermeldung als Nutzer keine Idee hat, was das bedeutet und wie er damit umgehen soll, wird gemäß der Devise „nachfragen ist besser als raten“ frustriert zum Telefonhörer greifen und bei Ihnen anrufen. Genau diese Situation sollten Sie unbedingt vermeiden.

Literatur

1. Brooks F (2003) Vom Mythos des Mann-Monats. Mitp, Bonn, S 15

Simplicity is the ultimate Sophistication.

Designphilosophie von Steve Jobs

Seit Mitte der 90er-Jahre haben zeitgemäße Betriebssysteme und Applikationen im Desktop-Bereich eine grafische Benutzeroberfläche. Im Serverbereich und auch bei Entwicklungswerkzeugen sieht das auch heute zum Teil noch anders aus, diesen Bereich möchte ich daher bewusst bei meinen weiteren Betrachtungen ausklammern. Wenn heute ganz allgemein von einer Benutzeroberfläche gesprochen wird, dann ist damit meistens eine auf einem Display grafisch dargestellte Ausgabe einer Anwendung gemeint. Hieraus leitet sich auch der Bezeichner grafische Benutzeroberfläche bzw. grafische Benutzerschnittstelle ab (englisch Graphical User Interface, abgekürzt GUI).

Ob diese Anwendung auf einem Desktop-Computer, einem Smartphone, dem Kaffeevollautomaten im Fitnessstudio oder auf einem Fahrkartenautomaten an der nahegelegenen Straßenbahnhaltestelle läuft, spielt für uns bei unserer Verwendung des Begriffes Benutzeroberfläche keine Rolle.

Die Ausgabe bzw. Visualisierung der internen (Prozess-) Daten erfolgt in der Regel durch die von der Software für das Display erzeugten Darstellungen. Die Eingabe von Befehlen und Benutzerdaten läuft bei jeder Art von Benutzeroberfläche auf sehr unterschiedliche Weise ab: Die eigentliche Führung des Benutzers durch den Workflow wird u. a. durch auf dem Display dargestellte Eingabemasken und Befehlsschaltflächen gewährleistet. Für die physikalische Interaktion mit dem Computer nutzt der Anwender je nach Verfügbarkeit entweder die Tastatur oder die Maus in unterschiedlichen Bauformen, alternativ bedient er sich der Touch-Funktionalität des Displays oder er nutzt eine Spracheingabe.

Während die Zahl der möglichen Eingabe-Kanäle technisch begrenzt ist, gibt es für die Ausgabe der Daten kaum Beschränkungen hinsichtlich der grafischen Aufbereitung. Von diesem großen Freiheitsgrad bei der Übermittlung der Computer-Daten zum Anwender wird von den Softwareentwicklern sehr unterschiedlich Gebrauch gemacht. Sollte der Anwender durch die Visualisierung seinen Informationsbedarf befriedigt sehen und sollte er zusätzlich schon nach kurzer Zeit die verfügbaren Interaktions-Optionen erkennen, dann wird er die Benutzeroberfläche der Software bzw. des Gerätes als intuitiv bewerten. Sollte er auch nach längerem Nachdenken nicht erkennen, wie er die Software bzw. das Gerät für seinen Anwendungsfall nutzen kann, dann wird er sich sehr schnell von der Software wieder abwenden, denn Software, die keiner bedienen kann, ist nutzlos. Oder etwas genauer: Software, die keiner aus der vom Softwarehersteller anvisierten Zielgruppe bedienen kann, bleibt komplett wirkungslos, unabhängig davon wie genial und leistungsfähig die eigentliche Funktionalität hinter dem GUI implementiert ist. Schon wenige Jahre, nachdem ich im Bereich der kommerziellen Softwareentwicklung Verantwortung übernommen hatte, war dies eine zentrale Erkenntnis für mich, die mich als Leitsatz auf meinem Berufsweg begleitet.

Auch wenn die eigentliche Funktionalität Ihrer Anwendung im Verhältnis zu den Produkten vom Wettbewerber als nahezu perfekt bezeichnet werden kann, dann bringt dieses Leistungsmerkmal Ihren Kunden dennoch keinen Nutzen, wenn Sie aus Sicht der zukünftigen Anwender eine katastrophal schlechte Benutzeroberfläche mitliefern. Diejenigen, die Ihre Software dennoch testhalber einsetzen, werden sich nach einigen Tagen Nutzung frustriert abwenden und anschließend möglicherweise direkt die Software von einem Ihrer Wettbewerber evaluieren.

Wenn Ihre aktuelle Softwareversion erst 85 Prozent der am Markt üblicherweise erwarteten Funktionalität abdeckt, Ihr User Interface aber begeistert und die Anwender Ihre Bedienlogik als verständlich und intuitiv empfinden, dann werden viele dieser Anwender trotz offensichtlicher Leistungs-Defizite dennoch bei Ihnen kaufen. Solange Sie Ihren Entwicklungsplan vernünftig kommunizieren, wird der Markt Ihnen abnehmen, dass Sie die aktuell noch fehlenden 15 Prozent Funktionalität in einem überschaubaren Zeitraum nachziehen. Für viele Anwender sind die vorhandenen 85 Prozent Funktionalität ohnehin schon ausreichend, um die Software produktiv einzusetzen.

User Experience als Begeisterungsfaktor

Die Interaktion mit einer Anwendung über das User Interface ist ein Aspekt in der gesamten sogenannten User Experience, die die Erfahrungen eines Nutzers in der Arbeit mit einer Software oder einem Produkt umschreibt. Eine gute User Experience ist mittlerweile nachweislich ein „Begeisterungsfaktor“, für den die Kunden bereit sind

- in begrenztem Umfang auf Funktionalität zu verzichten oder
- bei vergleichbarer Funktionalität für das leichter zu bedienende Produkt mehr zu bezahlen.

Leider wird die Gestaltung des UI zu oft an die Softwareentwickler delegiert. „Macht mal was“ lautet beim Thema GUI von Seiten der Unternehmensführung die Devise in Richtung der Programmierer, die dann in den typischen „Entwickler-User-Interfaces“ mündet, die selten ansprechend aussehen und meistens schlecht zu bedienen sind.

In vielen technologieorientierten Unternehmen ist es ein Grundproblem, dass die Entwickler kaum ein Gefühl für Design und Ästhetik haben und auch von der Gedankenwelt und den Kenntnissen der potenziellen Anwender der Software bzw. des Produktes zu weit entfernt sind. Allzu häufig stellt das User Interface eine 1:1 Ansicht der internen objektorientierten Datenstrukturen dar. Der typische Softwareentwickler fühlt sich mit dieser Vorgehensweise sogar außerordentlich wohl, muss er dadurch aus seiner intellektuellen Komfortzone doch kaum heraustreten. Schließlich war es für ihn bei Konzeption der Anwendung schon sehr anstrengend, sich die meist komplexe interne Hierarchie der Datenobjekte zu überlegen.

Den Anwender der Software interessieren diese Herausforderungen bei der Implementierung herzlich wenig. Der Anwender hat ein Problem und benötigt dafür eine softwaretechnische Lösung, die leicht erlernbar und effizient zu nutzen sein muss. Wenn es nur irgendwie geht am besten durch Ausprobieren, weil der private Anwender in der knappen Freizeit schlicht und einfach keine Zeit und keine Lust für eine intensive Auseinandersetzung mit der Software hat und am Arbeitsplatz zeigt sich möglicherweise die Personalabteilung aufgrund der aktuell hohen Kapazitätsauslastung im Unternehmen bei der Bewilligung von Fortbildungs- und Schulungsveranstaltungen sehr restriktiv.

Ich möchte der Vollständigkeit halber erwähnen, dass die von einem technisch orientierten Softwareentwickler erdachte Bedienlogik in einigen Fällen durchaus angemessen und erfolgreich sein kann. Das funktioniert genau dann, wenn die Software und das dazugehörige User Interface von Anwendern mit einer dem Entwickler vergleichbaren Qualifikation genutzt werden. Denken Sie an jede Art von Software-Entwicklungsumgebungen und sogenannte Plug-ins oder Extensions dafür.

Der weitaus üblichere Fall wird aber sein, dass zwischen Anwender und Softwareentwickler eine recht große fachliche Distanz herrscht. In vielen technologieorientierten Unternehmen bilden bis zu einem Dutzend Informatiker und Ingenieure eine Entwicklungsabteilung. Über das Design der Anwendung und das User Interface macht sich selten ein Teammitglied tiefergehende Gedanken. Ein guter Beleg hierfür ist aus Käufersicht immer ein testender Blick auf die in der Anwendung verwendeten Icons. Ein von einem Ingenieur „gemaltes“ Icon können Sie vom Arbeitsergebnis eines professionellen Grafikdesigners aus drei Metern Bildschirm-Entfernung unterscheiden. Bei Desktop-Anwendungen empfiehlt sich zusätzlich ein Blick auf die sogenannte About-Box oder öffnen Sie drei beliebige Eingabe-Dialoge und überprüfen Sie diese unter dem Gesichtspunkt der Konsistenz in Bezug auf die Verwendung, Anordnung und Größe der Kontrollelemente. Mit etwas Übung kann auch ein ungeschulter Anwender innerhalb von 60 Sekunden recht zuverlässig feststellen, ob beim Hersteller eine gewisse Sensibilität für ein professionelles Look-and-Feel verbreitet ist. Um zu beurteilen, ob es sich mit der Bedienlogik produktiv arbeiten lässt, werden Sie

allerdings immer eine gewisse Einarbeitungsphase benötigen. Dies lässt sich vor allem bei komplexen und umfangreichen Business- oder Industrie-Anwendungen selten in Minuten beurteilen.

Seit über zehn Jahren werden Fragestellungen in Bezug auf Design und Usability verstärkt in der Branche diskutiert. Das ist auch gut so und hat zu einer deutlichen Verbesserung der Qualität der Software speziell im B2C-Markt geführt. Privatkunden wollen sich unter gar keinen Umständen länger als ca. eine halbe Stunde mit dem Installieren und Erlernen einer Anwendung beschäftigen. App-Benutzer erwarten heute ein rundherum angenehmes Erlebnis bei der Nutzung einer Software.

Der B2B-Markt hinkt dieser Entwicklung meiner Meinung nach deutlich hinterher. Einerseits ist die Geschäftslogik der Anwendungen meist deutlich komplexer und daher entsprechend schwieriger benutzergerecht aufzubereiten, andererseits wird häufig ein gewisser Schulungsaufwand für die Anwender von allen Beteiligten als normal erachtet und die Hersteller sehen daher immer noch keinen Handlungsbedarf. Bei vielen Softwareherstellern sind Anwenderschulungen bis heute ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells. Aufgrund der damit erzielten Umsätze möchte zumindest der Vertrieb den Status-Quo gern so beibehalten und sieht in Verbesserungen der Usability keine Priorität. Dennoch: Mit dem Markteintritt des iPhones von Apple ist Dynamik in die Thematik gekommen. Die Themen User Interface und User Experience gewinnen auch im industriellen Umfeld weiter an Bedeutung.

27.1 Der iPhone-Effekt

Das 2007 vorgestellte iPhone von Apple (s. Abb. 27.1) stellt sicher eine revolutionäre Produktentwicklung dar. Daher bin ich überzeugt, dass auch noch in 30 Jahren Informatikstudenten davon in einer Grundlagen-Vorlesung erfahren werden. Mit dem iPhone und dem daraus später abgeleiteten iPad wurde die Produktkategorie der mobilen Geräte für einen breiten Markt eingeführt, auch wenn stiftbedienbare Tablet-PCs schon lange vorher von verschiedenen Herstellern angeboten wurden, ohne jedoch jemals eine breitere Marktdurchdringung zu erreichen. Smartphones und Tablets haben eine Vielzahl völlig neuer Anwendungen möglich gemacht, die sich der typische Desktop-Nutzer vor 15 Jahren kaum vorstellen konnte und auf die heute niemand auch nur einen Tag verzichten möchte.

Zusätzlich wurde parallel zur Markteinführung der Smartphones die Usability vieler älterer Softwarepakete gezielt verbessert und in Richtung mobiler Nutzung modernisiert bzw. erweitert. Auf Seiten der Hardware hat das mit dem iPhone verbundene innovative und intuitive Bedienkonzept in einem breiten Markt zu einem Boom bei Touch-Displays geführt.

In einigen Fällen sind Softwarehersteller allerdings mit einer hektischen und wohl eher wenig durchdachten Übernahme vermeintlich einzigartiger UI-Features und Bedienkonzepte über das eigentliche Ziel hinausgeschossen. Ein populäres Beispiel hierfür war das „Modern UI“ mit der „Kacheloptik“ im Betriebssystem Windows 8 von Microsoft, das Ende 2012 auf den Markt gebracht wurde. Ein im ersten Moment optisch sehr ansprechen-

Abb. 27.1 Die digitale Transformation des guten alten Telefons: Erstes iPhone von Apple. © Apple



der Ansatz für Smartphones und Tablets mit einer klaren und sehr einheitlichen Oberfläche. Dennoch war die auf Touch-Bedienung optimierte Oberfläche im Hinblick auf eine schnelle und effiziente Interaktion mit Maus und Tastatur größtenteils kontraproduktiv, so dass dieser Ansatz bei Hunderten Millionen Desktop- und Notebook-Nutzern nicht sonderlich gut angekommen ist. Die seit Ende 2015 vermarktete Nachfolgeversion Windows 10 setzt wieder auf bewährte Bedienkonzepte.

- **Tipp: Ein UI soll anwenderfreundlich sein, nicht modisch.** Nicht jedes neue Bedienkonzept passt zu allen Anwendungen und lässt sich auf beliebige Geräte übertragen. Bei der Gestaltung eines User Interfaces geht es einzig und allein darum sicherzustellen, dass der Anwender die Funktionalität des Produktes einfach nutzen kann. Modische Trends ohne Nutzen für den Anwender sollten daher ignoriert werden.

Für viele Aufgabenstellungen, die die große Produktivität unzähliger Anwendungen insbesondere im gewerblichen Bereich ausmachen, haben Mobile, Web & Co. keine Antworten und werden es auch auf absehbare Zeit kaum haben. Das beginnt schon mit der Thematik Drag & Drop oder denken Sie z. B. an den Bereich CAD und Bildbearbeitung, bei dem das interaktiv-grafische Einlernen und Definieren von (Objekt-) Geometrien per

(3D-) Maus absolut unverzichtbar ist. Unerlässlich ist meiner Meinung nach für viele Tätigkeiten auch das simultane Arbeiten mit diversen geöffneten Programmen, parallel über mehrere Bildschirme hinweg. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass kreative Programmierer auch für diese Anwendungsfälle in den nächsten Jahren Lösungen unter Verwendung mobiler Geräte präsentieren werden. Insbesondere auch bei Betrachtung der asiatischen Märkte wird offensichtlich, dass der Siegeszug des Smartphones unaufhaltsam ist. Die Erfahrungen bei der Nutzung mobiler Geräte haben den Blick der Anwender auf User Interfaces in den letzten zehn Jahren enorm verändert. Diese Tatsache dürfen Software- und Gerätehersteller unter keinen Umständen ignorieren! Die Anwender erwarten mittlerweile auch bei Alltagsgegenständen eine gute und intuitive Bedienbarkeit ohne Schnörkel und unnötigen Firlefanz.

Praxis: Touch-Funktionalität wird zunehmend vorausgesetzt

Aus Unternehmenssicht sind Produkte mit einem modernen User Interface auch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil bei der Akquisition neuer Mitarbeiter. Erst kürzlich berichtete mir der Entwicklungsleiter eines süddeutschen Werkzeugmaschinen-Herstellers, dass sowohl seine eigenen Mitarbeiter als auch die Anlagen-Bediener bzw. -Einsteller bei seinen Kunden mit den neuesten Steuerungen arbeiten wollen. Insbesondere jüngere Mitarbeiter versuchten heute ganz automatisch über Berühren des Bildschirms mit entsprechenden Gesten etwas auszuführen. Die Enttäuschung wäre groß, wenn diese Funktionalität dann von der Steuerungssoftware nicht unterstützt würde.

Erkannt hat diesen Trend z. B. der noch junge kalifornische Automobilhersteller „Tesla“. Wer bereits mit einem Fahrzeug dieses Herstellers (mit-) gefahren ist, hat neben einem einzigartigen Fahrerlebnis auch die Erkenntnis mitgenommen, dass sich die diversen elektrischen und elektronischen Systeme eines Kraftfahrzeugs durchaus ohne Handbuchstudium bedienen lassen. Neben einem Touchscreen-Display, das Tesla in der Limousine „Model S“ in einer 17“-Ausführung hochkant in der Mittelkonsole verbaut, sehen die üblichen Mini-Bildschirme im Cockpit der anderen Automobilhersteller ziemlich überholt aus. Ob ein Kraftfahrer in zehn Jahren noch vier Dutzend filigrane Schalter und Drehknöpfe auf einem typischen Armaturenbrett finden wird, wage ich daher zu bezweifeln. Für die Zulieferer dieser Komponenten und dem dahinterstehenden Werkzeug- und Formenbau könnten schwere Zeiten anbrechen.

Aus meiner Sicht liegt die Kunst für die Softwarehersteller darin, für alle Bereiche die unbestritten positiven Errungenschaften aus dem mobilen Markt zu übernehmen und mit den bestehenden und bewährten Konzepten im Desktop-PC- und Embedded-Bereich intelligent zu verschmelzen. Smartphone- und Tablet-Betriebssysteme und -Anwendungen haben in Bezug auf das User Interface und die Bedienbarkeit aus meiner Sicht folgende Stärken, die ein Entwickler bei Konzeption und Implementierung von jeder Software berücksichtigen sollte:

Einfach zu erlernen

Wer liest als Vorbereitung für die Nutzung einer Smartphone-App ein umfangreiches Hilfesystem? Gedruckte Handbücher gibt es im Normalfall nicht mehr. In allen Bereichen der Softwareentwicklung sollten sich die verantwortlichen Entwickler noch intensiver mit den Gewohnheiten der Benutzer und deren Kenntnisstand auseinandersetzen und dann die Bedienlogik der Anwendung sorgfältig darauf abstimmen. Je einfacher der Anwender sich ein Programm spielerisch erarbeiten kann, desto besser. Dazu gehört immer die Möglichkeit, Änderungen an den bearbeiteten Daten unkompliziert rückgängig zu machen (s. Abb. 27.2). Der Anwender muss zu jedem Zeitpunkt ein Gefühl der Sicherheit und Kontrolle haben. Unverzichtbare Hilfetexte und Bedienhinweise sollten unaufdringlich in das User Interface direkt integriert werden.

Wenige(r) Kontrollelemente

Vielen Apps reicht eine begrenzte Anzahl von Kontrollelement-Typen (Controls) und diese sind im Großen und Ganzen intuitiv zu bedienen. Die für das UI einer Anwendung Verantwortlichen sollten bewusst versuchen, sich bei der Verwendung von Kontrollelementen ebenfalls zu beschränken und nicht jeden neuen Design-Trend gleich mitzumachen. Controls, deren Funktionsweise sich dem Anwender nicht automatisch erschließen, sollten besser vermieden werden.

Bleiben Sie daher mit Ihrem User Interface weitgehend im Mainstream. Vermeiden Sie vermeintlich „coole“ Alleingänge, indem Sie eigene Controls entwickeln oder die vom Betriebssystem bereitgestellten abwandeln. Mich erinnert das immer an die grundlegenden Bedienelemente eines Kraftfahrzeugs: Was ist es für eine Wohltat, dass Lenkrad, Gas, Bremse, Kupplung, Getriebe und Blinker einigermaßen über alle Automarken standardisiert sind. Der Spaß beginnt oft schon beim Abblendlicht und den Scheibenwischern. Teilweise ist deren Bedienung noch nicht einmal innerhalb der Fahrzeugtypen eines Herstellers konsistent. Wer ist nicht schon einmal mit einem Mietwagen fünf Kilometer im strömenden Regen gefahren, ohne den Schalter für den Scheibenwischer finden zu können.

Zero Support

Haben Sie bei der Nutzung einer Smartphone-App jemals darüber nachgedacht, beim Hersteller-Support anzurufen und eine Frage zu stellen? Mal ganz ehrlich: Haben Sie überhaupt eine Idee, wie Sie an den Namen und die Kontaktadresse Ihres App-Herstellers kommen? Ich vermute: Nein. App-Hersteller müssen schon aus kommerziellen Gründen meistens eine „Zero Support“-Strategie fahren.

Lassen Sie mich dazu folgendes Szenario durchrechnen: Sie haben eine geniale App entwickelt und verkaufen diese für 0,89 Euro in einem der großen App Stores. Ihr Gründerteam,

Abb. 27.2 Gute

Anwendungen bieten jederzeit die Option, Benutzereingaben rückgängig zu machen.



bestehend aus drei Partnern, generiert zusammen mit zwei angestellten Entwicklern 500.000 Euro Jahresumsatz, was Ihnen allen soweit einigermaßen gut zum Leben reicht. Jeweils 60.000 Euro Jahresgehalt plus Sozialabgaben und Versicherungen für die zwei Angestellten, den Rest für die sonstigen Ausgaben und Investitionen Ihres Unternehmens und die Vergütung der drei Gesellschafter-Geschäftsführer. Um auf 500.000 Euro Umsatz zu kommen, müssen Sie nach Abzug der Verkaufsprovision für den Store-Betreiber ca. 800.000 Apps im Jahr verkaufen. Sollte sich nun jeder zweite Ihrer Neukunden in den ersten Wochen der Nutzung Ihrer Software einmalig telefonisch mit einer Support-Anfrage an Sie wenden, dann kommen Sie bei einer optimistisch kalkulierten durchschnittlichen Gesprächsdauer von zwei Minuten auf 800.000 Mannminuten im Jahr. Dies entspricht ungefähr sechs Mannjahren. Leider haben Sie nur fünf Mannjahre Kapazität zur Verfügung. Selbst wenn die ganze Mannschaft von morgens bis abends nur noch am Telefon sitzen würde, wäre dieses Geschäftsmodell nicht tragfähig. Um die Insolvenz zu vermeiden, kämen Sie nicht umhin, entweder die Preise für eine Lizenz deutlich anzuheben, Support-Anrufe kostenpflichtig zu machen oder den Support einzustellen. Preise erhöhen ist immer riskant und sollte vermieden werden und kostenpflichtige Support-Hotlines genießen einen äußerst schlechten Ruf. Am angenehmsten wäre für Sie als Anbieter die dritte Option: Es gibt keinen telefonischen Support. Es gibt am besten mit Ausnahme einiger von Ihnen betreuter Foren und Blogs gar keinen individuellen Kundensupport. Idealerweise haben Ihre Kunden kein Problem damit, dass Sie den Support stark einschränken, weil die Software so selbsterklärend und intuitiv zu bedienen ist, dass die Anwender ohne Ihre Unterstützung wunderbar damit klarkommen.

Damit sind wir wieder beim User Interface und der Bedienlogik: Einfachheit kann zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Unabhängig wofür und in welcher Branche Sie Software entwickeln: Je besser die Kunden mit Ihrer Software oder Ihrem Produkt umgehen können und je weniger die Anwender auf Ihre Unterstützung angewiesen sind, desto mehr Geld können Sie damit verdienen. Jeder Support-Anruf, der bei Ihnen im Unternehmen eingeht, kostet Geld. Viel Geld! Stellen Sie sich bei jeder Änderung oder Erweiterung Ihres User Interfaces die Frage, welche Auswirkungen das auf die Bedienbarkeit haben könnte. Im Zweifel schlägt Usability Funktionalität. Lassen Sie lieber etwas weg, was dann vielleicht fünf Prozent Ihrer Kunden verärgert, als 30 Prozent zu verärgern wegen einer unübersichtlichen und überfrachteten Bedienung. Mir ist natürlich bewusst, dass dieser Ansatz spätestens an dem Punkt seine Grenzen hat, wenn Sie Features implementiert haben, um z. B. die speziellen Anforderungen eines Ihrer umsatzstarken Spitzenkunden zu befriedigen (s. auch Kap. 29). Dennoch sollte eine Art „Entschlackungs-Task“ in Ihrem Entwicklerteam als Hintergrundprozess mitlaufen. Möglicherweise erkennt selbst Ihr Großkunde einige Monate nach Verfügbarkeit der von ihm angeregten bzw. geforderten Features, dass er 30 Prozent davon in der Praxis entgegen seiner Erwartungen nicht benötigt. Also entfernen Sie den Code bei nächster Gelegenheit wieder und reduzieren Sie damit die Komplexität Ihrer Anwendung.

Konfigurationsmenüs sind sehr aufgeräumt

Eine große Verbesserung stellen für mich die in aller Regel recht übersichtlichen und ansprechenden Einstellungen (Settings) zu den Apps dar. Erfolgreiche Apps haben meistens

sehr gute Voreinstellungen und müssen für die Erstnutzung kaum oder gar nicht konfiguriert werden. Die Mehrheit der Anwender kann also sehr schnell produktiv mit der App arbeiten und bekommt ein erstes Erfolgserlebnis. Komplexere Konfigurationen, wie das Aufsetzen eines neuen E-Mail-Accounts werden über leistungsfähige Automatismen unterstützt und können daher auch von weniger versierten Anwendern vorgenommen werden.

Apps sehen gut aus

Viele Apps sind grafisch sehr ansprechend gestaltet. So manche kostengünstige Navigationssoftware schlägt die teuren Festeinbauten in den PKWs sowohl von der Funktionalität als auch vom Design der Anzeige um Längen. Es macht einfach Spaß diese schicken Apps zu nutzen. Zusätzlich kann das Design von Apps häufig in gewissen Grenzen individualisiert werden. Die Menschen sind eitel und wollen sich vom Standard absetzen. Bester Beleg hierfür sind u. a. die gigantischen Umsätze, die mit modischen Smartphone-Etuis gemacht werden. Sorgen Sie auch in Ihrer Software dafür, dass der Anwender gewisse Personalisierungen einfach vornehmen kann. Eine Auswahl von vordefinierten Oberflächenvarianten („Skins“ bzw. „Themes“) sind ein erster Schritt, auch wenn ich glaube, dass die Mehrzahl der Anwender bei den Default-Werten bleibt. Folgen Sie beim Design Ihrer Software dem Zeitgeist, aber passen Sie auf, dass es nicht verspielt wirkt.

27.2 Chefsache Design

Design und Usability werden immer mehr zum Kaufkriterium. Das Design der Software und die damit assoziierte Marke in Verbindung mit einem gewissen möglichst coolen „Lifestyle-Faktor“ tragen mindestens gleichviel zum Erfolg bei, wie die dahinterstehende Programmierkunst. Hier gilt es insbesondere im Management vieler KMUs umzudenken. Die vielerorts vertretene Auffassung, das Unternehmen könne mit einem guten User Interface nichts gewinnen und müsse „nur so gut sein, dass man nicht negativ gegenüber dem Wettbewerber auffalle“, stimmt im Smartphone-Zeitalter eben nicht mehr.

Als Gründer sollte Ihnen schon mit Beginn der Entwicklung Ihres Softwareproduktes die große Bedeutung von Design und Usability bewusst sein. Große, multinationale Unternehmen gehen dazu über, den Chef-Designer direkt dem CEO zu unterstellen. In einem kleinen IT-Unternehmen muss daher die Verantwortung für das Design und auch die Usability der Software bei der Geschäftsführung liegen. Das Look-and-Feel Ihrer Anwendung ist zentral.

Praxis: Design-Review vom Konzernvorstand

Zum Thema Design möchte ich einen Blick auf die Entwicklungsprozesse in der Automobilindustrie werfen. Ein guter Freund von mir ist erfahrener CAD-Konstrukteur und arbeitet bei einem großen Automobil-Hersteller in der Entwicklung der Außenbeleuchtung. Der Laie hat kaum eine Vorstellung davon, welcher Aufwand dort designtechnisch getrieben

wird. Vielleicht achten Sie bei Ihrer nächsten Nachtfahrt einmal genauer auf die Rücklichter der Fahrzeuge vor Ihnen. Schlusslicht ist eben nicht gleich Schlusslicht und auch die Bremsleuchten unterscheiden sich gewaltig, auch wenn die gesetzlichen Vorgaben klare Grenzen in Bezug auf Leuchtfläche und Lichtstärke geben. Interessanterweise lassen sich die Mitglieder des Konzernvorstands regelmäßig die neuesten Design-Entwürfe und lichttechnischen Neuentwicklungen der verantwortlichen Abteilung in Form von am Fahrzeug montierten Prototypen bei Dunkelheit vorführen. Aus meiner Sicht ist das absolut richtig und verantwortungsvoll. Bei der Fahrzeugbeleuchtung handelt es sich um ein zentrales Designelement der Kraftfahrzeuge. Design wird bei Fahrzeugen immer mehr zum Kauffaktor. Bei der Gestaltung der Produkte gehört daher allergrößte Sorgfalt an den Tag gelegt.

Als Gründer eines Software-Startups sollte Ihnen das Design Ihrer Software wichtig sein. Das, was zentral ist und was ein Großteil Ihrer Anwender zu sehen bekommt, muss attraktiv und ansprechend aussehen und die Corporate Identity Ihres Unternehmens angemessen wiedergeben. Über das User Interface kann ein Anbieter sich bei vergleichbarer Funktionalität vom Wettbewerber differenzieren. Versuchen Sie bei Ihren Entwicklern den Sinn für Design und Usability zu schärfen. Techniker und Ingenieure gehen laut Gassmann leider häufig „auf jeden möglichen Kundenwunsch ein, mit dem Ergebnis, dass das Produkt am Ende kaum noch benutzbar ist“ [1]. Überwachen Sie den Entwicklungsprozess und treten Sie solchen Tendenzen entschieden entgegen. Man darf nicht zu viel implementieren und damit die Produkte unnötig überfrachten. Software muss auch Spaß machen und in Grenzen durchaus einen gewissen Spielzeug-Charakter haben. Insbesondere bei männlichen Anwendern zeigt sich immer wieder der typische Spieltrieb. Wenn Ihre Software auch das vollkommen unaufdringlich gleich mit befriedigt, dann steigt die Chance auf eine längerfristige Kundenbindung.

Versuchen Sie innerhalb Ihres Unternehmens von Beginn an Design-Kapazitäten zu schaffen (s. auch Abschn. 19.3.3). Bereits vier Stunden pro Woche einen freiberuflichen Grafikdesigner zur Unterstützung Ihrer Softwareentwickler im Unternehmen zu haben, kann erstaunliche Ergebnisse liefern und belastet Ihr Budget nicht zu sehr. Ich kann Ihnen aus eigener Erfahrung voraussagen, dass die Mitarbeiter die professionelle Unterstützung nach anfänglicher Skepsis schnell zu schätzen wissen und schon nach wenigen Wochen wird kein Entwickler mehr auf die Idee kommen, selbst ein Toolbar-Icon zu entwerfen.

Wenn es Ihre finanzielle Situation zulässt, können Sie sich in Bezug auf die Gestaltung Ihres User Interfaces professionell beraten und bei der Umsetzung unterstützen lassen. Es gibt diverse Anbieter, die das als Markt für sich erkannt haben.

User Interface und Software-Architektur

Ihre Anwendung kann auch ohne gute Architektur ein attraktives User Interface und eine verständliche Bedienlogik haben, das lässt sich meiner Meinung nach definitiv nicht ausschließen. Dennoch hängen beide Teile eng zusammen. Eine gut durchdachte Architektur Ihrer Anwendung (s. Kap. 24) wird Sie bei der Entwicklung eines attraktiven User Interfaces auf jeden Fall unterstützen und keinesfalls behindern. Aktuell ist am Markt recht

unklar, in welche Richtung sich die Marktanteile der unterschiedlichen UI-Technologien entwickeln. Sie müssen je nach Typ Ihrer Anwendung davon ausgehen, dass Sie zukünftig mit Ihrer Software viele verschiedene Clients unterstützen müssen, um eine vernünftige Marktabdeckung zu erreichen. Um den Aufwand dafür im Rahmen zu halten, sollten Sie unbedingt User Interface und Geschäftslogik in Ihrer Anwendung klar entkoppeln. So bleiben Sie einigermaßen flexibel. Ich möchte Sie dennoch warnen den Aufwand für das Auswechseln der UI-Technologie nicht zu unterschätzen.

Insgesamt wird von den meisten Anwendern, aber auch den Planern und Einkäufern auf Kundenseite, der Aufwand für die Implementierung von User Interface Komponenten im Vergleich zu Datenlogik, Algorithmen und dem Ressourcen-Management leider drastisch unterschätzt. Die Implementierung und grafische Gestaltung eines ansprechenden, konsistenten User Interfaces ist aufwändig und kann bei einer komplexen kommerziellen Anwendung mit einer umfangreichen Datenvisualisierung und über 100 Eingabe- und Konfigurationsdialogen deutlich mehr als 50 Prozent der gesamten Entwicklungskosten ausmachen.

Augen auf und sich inspirieren lassen

„Ein echter Unternehmer schaltet seine Antennen nie aus“ [2]. Gerade in Bezug auf gutes Design ist es immer hilfreich, mit offenen Augen durch die Welt zu laufen. Produktverantwortliche können sich an vielen Stellen von anderen inspirieren lassen. Versuchen Sie die Suche nach guten Designideen in Ihren Alltag einzubauen. Folgende Quellen habe ich dabei für mich entdeckt:

- Attraktiv gestaltete Unternehmens-Websites und Info-Portale
- Gute gemachte Produkt- und Imagebroschüren
- Kommerziell erfolgreiche Softwarepakete aus dem B2C-Bereich (z. B. Computerspiele)

Spannend ist auch immer ein Blick auf die Produkt-Bilder der Preisträger von Design-Awards. Aber auch in völlig unerwarteten Situationen kann man auf großartiges Design treffen und Ideen für die Benutzerführung in der eigenen Software daraus ableiten: Ich erinnere mich noch daran, wie mich das Besucher- und Passagierleitsystem im Inneren der Abfertigungsgebäude auf einem internationalen Flughafen in Skandinavien in Bezug auf Schriften, Farben, Piktogramme und die Formgestaltung dermaßen begeistert hat, dass ich mir einige der Schilder zur späteren Design-Analyse abfotografiert habe.

27.3 UX als Kernprozess

Die meisten Produkte, die die traditionelle Industrie aktuell liefert, sind für die Generation iPhone unbrauchbar. Beispiele hierfür lassen sich in jedem Haushalt u. a. unter den Küchengeräten und den kombinierten Multi-Media- und Navigations-Systemen in den PKWs

zahlreich finden. Die meisten Automobilhersteller bekommen es noch nicht einmal auf die Reihe, das User Interface zwischen den Fahrzeug-Modellen eines Modelljahres konsistent zu gestalten. So wird jede Fahrt mit einem anderen Fahrzeugtyp als dem gewohnten zu einer Herausforderung: Die Schalter für Klimatisierung, Umluft und Sitzheizung scheinen regelmäßig die Plätze in der Mittelkonsole zu tauschen und beim Betätigen der üblicherweise rechts unten positionierten Lenkrad-Taste „Lautstärke runter“ wird je nach Fahrzeugtyp überraschend schon auch mal ein Anruf im gekoppelten Smartphone ausgelöst. „Strive for consistency“ hat der renommierte UI-Experte Ben Shneiderman schon im Jahre 1986 in seinem Klassiker der Mensch-Maschine-Interaktion „Designing the User Interface: Strategies for Effective Human-Computer Interaction“ als eine von acht zentralen Design-Empfehlung ausgesprochen. Insbesondere in den Entwicklungsabteilungen deutscher Industrieunternehmen scheinen selbst diese international seit langem anerkannten Grundregeln für Bedienoberflächen auch heute noch unbekannt zu sein. Keese beklagt aus meiner Sicht daher völlig zurecht „die Unfähigkeit vieler deutscher Firmen, so elegante Systeme zu bauen wie das Silicon Valley oder seine asiatischen Wettbewerber“ [3]. Mit den von Keese kritisierten „kryptischen Oberflächen, die eine intuitive Bedienung unmöglich machen“, wird es immer schwieriger werden, Geld zu verdienen. Von der für die Märkte immer wichtiger werdenden „Generation Z“ im Alter zwischen 7 und 22 Jahren, die aktuell ein Viertel der Weltbevölkerung stellt, werden Produkte mit schlechter User Experience innerhalb weniger Minuten gnadenlos aussortiert.

Usability rechtzeitig in den Software-Entwicklungsprozess einbinden

In einer sich immer schneller bewegenden IT-Industrie fokussieren sich Startups nach der Gründung völlig zurecht auf das Fertigstellen des „minimum viable products“ (s. auch Abschn. 23.2). Die entscheidende Frage ist, was zu einem MVP dazugehört. Nach meiner Erfahrung konzentrieren sich die Gründer in den Software-Startups zu sehr auf die Implementierung der Logik der Anwendung, Aspekte der User Experience haben nur wenige Entwicklerteams auf der Agenda und wenn dann bestenfalls als Nebengedanken. Dabei ist der Erstkontakt der Anwender mit einer Software von großer Bedeutung dafür, ob die Software überhaupt einer ernsthaften Evaluierung unterzogen wird und der Anwender längerfristig damit arbeitet. Die Amerikaner sprechen hierbei sehr passend von der „first mile“ in der User Experience: Der lange Weg einer möglichen gemeinsamen (Geschäfts-) Beziehung wird nur dann gemeinsam beschritten, wenn bereits die ersten gemeinsamen Schritte, quasi das Aufwärmtraining, als angenehm und vielversprechend empfunden werden. Zur „ersten Meile“ gehört die Art und Weise, wie das (Software-) Produkt den neuen Anwender willkommen heißt, wie dem Nutzer die bereitstehende Funktionalität möglichst verständlich nahegebracht wird und mit welchen Voreinstellungen die Interaktion schnell erste Erfolgserlebnisse vermittelt. Insbesondere im Bereich der mobilen Apps wird bei diesem Prozess vom „Onboarding“ gesprochen. Wie bekommt man als Softwarehersteller den Anwender ins Boot, so dass er auch längerfristig dortbleibt und nicht bei nächster Gelegenheit wieder von Bord geht, sprich die Software wieder löscht.

Auch ich lösche regelmäßig Apps innerhalb weniger Minuten wieder von meinem Smartphone oder Tablet, wenn mir das Onboarding zu langsam geht und ich das ungute Gefühl habe, dass der Hersteller den Kundennutzen nicht in den Mittelpunkt seiner Bemühungen gestellt hat. Als besonders nervig empfinde ich, wenn ich vor erstmaliger Nutzung zu einer Art Registrierung und Preisgabe persönlicher Daten verpflichtet werde. Ich bin gern bereit eine gut gemachte Software zu lizenzieren und dem Hersteller seine Leistung angemessen zu vergüten, aber ich möchte die Software zuerst unverbindlich und vor allem anonym ausprobieren.

Um als Newcomer überhaupt den Hauch einer Chance am Markt zu haben, muss die Software von Beginn an elegant und einigermaßen anwenderfreundlich sein. Viele Apps sind bei der Veröffentlichung zu komplex, die V1.0 ist zu schwierig zu bedienen und das GUI ist vom Design her selten auf der Höhe der Zeit. Allzu oft unterbleibt in den Entwicklerteams in der üblichen Hektik vor Veröffentlichung der ersten Produktversion eine intensive Auseinandersetzung mit der für den Erfolg einer Software so wichtigen „ersten Meile“ in der User Experience. Insbesondere auch im B2B-Bereich gehört das Thema Usability schon frühzeitig in den Software-Entwicklungsprozess mit eingebunden.

Die vielerorts anzutreffende mangelnde Sensibilität für Fragestellungen der Usability ist auch begründet durch eine typische Fehleinschätzung vieler MINT-Absolventen in Bezug auf die Anforderungen an Softwareprodukte im Smartphone-Zeitalter. Leider beschäftigen sich Programmierer im universitären Bereich auch heute noch primär mit Datenmodellen und Algorithmen. Das zeigt sich häufig im Bewerbungsprozess, wenn akademisch ausgebildete Bewerber nach dem gewünschten Tätigkeitsgebiet befragt „Algorithmen-Entwicklung“ ganz oben auf ihre Wunschliste setzen. Insbesondere Universitäts-Absolventen mit Master-Abschluss vermuten in diesem Bereich oftmals ihre berufliche Zukunft.

In einigen Bildungseinrichtungen scheint auch heute, über 10 Jahre nach Vorstellung des iPhones, noch nicht angekommen zu sein, dass Algorithmen meistens nur einen geringen Anteil am gesamten Code-Umfang einer modernen Anwendung ausmachen. Auch in vermeintlich komplexen technischen Anwendungen im industriellen Umfeld bewegt sich der Anteil der Algorithmen am gesamten Code oft lediglich im einstelligen Prozentbereich. Die umfangreiche (Geschäfts-) Logik der Anwendung an sich und das User Interface einschließlich der Visualisierung der Daten machen den eigentlichen Implementierungsaufwand aus. Mangelnde Praxiserfahrung verleitet viele akademisch qualifizierte Programmierer zu denken, der Algorithmus sei bereits die Lösung. Algorithmen sind für eine erfolgreiche Anwendung zwar notwendig, aber eben nicht hinreichend. Auch Startups sollten diese Grundregel immer beachten und den verbleibenden Aufwand, um von einem rein technischen Prototyp bis zu einem verkaufsfähigen Softwareprodukt zu kommen, nicht unterschätzen. Im Rahmen meiner Gutachter-Tätigkeit für Investoren bin ich schon mehrmals auf Software-Startups getroffen, die mithilfe von Logging-Ausgaben in ein Konsolenfenster die Interessenten von der Funktionsweise der Software überzeugen wollten. Ideen zum künftigen Workflow aus Anwendersicht existierten bei den Entwicklern bestenfalls in Grundzügen. Bei sehr speziellen technisch-wissenschaftlichen Anwendun-

gen für den B2B-Bereich kann dieser Ansatz funktionieren, in der Regel aber wird sowohl von Investoren als auch von potenziellen zukünftigen Kunden mehr Substanz erwartet.

Für die Implementierung von User Interfaces zeigt sich der deutsche Arbeitsmarkt aktuell doppelt problematisch, denn die wenigen verfügbaren Programmierer (Stand Herbst 2019) möchten, insbesondere wenn sie akademisch ausgebildet sind, oftmals ganz explizit keine Benutzerschnittstellen implementieren. Speziell C++-Entwickler pflegen weltweit diesbezüglich einen ausgeprägten Standesdünkel. Programmierung von Benutzerschnittstellen gilt in der einschlägigen Szene häufig als minderwertig und uncool. Entsprechende Blog-Einträge mit emotionalen Abhandlungen über die Abneigung UI-Code zu schreiben, lassen sich zahlreich im Internet finden. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass viele Unternehmen mangels Programmier-Ressourcen im Bereich GUI mit Legacy-Anwendungen und völlig veralteten User Interfaces zu kämpfen haben. Diese offenen Flanken bieten neuen Anbietern mit modernen Anwendungen allerdings zahlreiche Marktchancen, falls das erforderliche Know-how im Gründerteam und/oder in der Belegschaft verfügbar ist.

Timing auf Zielgruppe abstimmen

Neben der eigentlichen Business-Logik einer Anwendung erfordern auch das User Interface und die User Experience eine systematische Konzeption, die Arbeiten müssen sinnvoll strukturiert und zeitlich korrekt eingeplant werden. Wer mit dem User Interface seiner Anwendung zu früh startet und ins Detail geht, verliert Geld und Zeit, weil mit einiger Wahrscheinlichkeit im Laufe der Entwicklung vieles noch mehrfach einer Änderung unterworfen werden muss. Icons z. B. sollten daher erst immer ganz am Schluss des Implementierungs-Prozesses entworfen werden.

Allen Beteiligten sollte klar sein, dass der Aufwand für UI und UX beträchtlich sein kann. Softwareentwickler, die ganz allgemein versuchen in die Denkwelt eines UI-Designers einzutauchen, werden dies selten in ein paar Wochen erfolgreich schaffen. Das Akquirieren von Design- und UI-Know-how ist grundsätzlich zeitaufwändig. Erfahrene Entwickler sind hier ganz klar im Vorteil, da sie im Laufe ihres (Berufs-) Lebens ganz automatisch schon mit den unterschiedlichsten User Interfaces in Kontakt gekommen sind. Aber auch für die konkrete Umsetzung beim Design von UI-Komponenten sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Gute Icons z. B. erstellt auch ein erfahrener Grafiker nicht mal locker so nebenbei, sondern das macht richtig Arbeit.

Selbst wenn im Team die erforderlichen Ressourcen bereitstehen und wenn den Verantwortlichen klar ist, in welche Richtung das UI entwickelt werden soll, dann stellt die Priorisierung der Aufgaben die meisten Teams vor eine weitere Herausforderung. Wer aktuell z. B. an einem neuen Elektroauto-Prototypen arbeitet, braucht sich keine Gedanken über die Farbe der Kontrastnähte des Lederlenkrades machen, wenn noch nicht einmal bzgl. des Felgendesigns Einigkeit besteht. Gerade Startups müssen im Designprozess unterschiedliche Zielgruppen zeitlich dynamisch berücksichtigen. Steht in vier Wochen eine erste Produktpräsentation vor Fachexperten bei einem potenziellen Endkunden an, dann ist es vermutlich besser, die Entwickler weitere Funktionalität bauen zu lassen und das UI

zeitlich nach hinten zu verschieben. Geht es aber um die nächste Finanzierungsrunde mit einem halben Dutzend Investoren, dann erzielen sichtbare Fortschritte an einem attraktiven User Interface möglicherweise mehr Wirkung, da von diesem Publikum die in der Software umgesetzte Funktionalität nur begrenzt fachlich beurteilt werden kann.

Ausblick

Der Druck in UI-Technologien zu investieren wird sich in den nächsten Jahren weiter stark erhöhen. Viele etablierte Softwarehersteller haben mit ihren vor 10, 15 oder sogar mehr Jahren konzipierten Anwendungen bereits gewaltigen Nachholbedarf in Bezug auf die Usability und müssen aufpassen, gegenüber den US-amerikanischen und asiatischen Wettbewerbern nicht weiter zurückzufallen. Der Eintritt in die moderne Welt der Apps gestaltet sich gerade für KMU alles andere als einfach, denn die Kunden sind durch das hohe UX-Niveau auf Seiten von z. B. Apple, Google und Samsung vorgeprägt. Diese Anspruchshaltung der Konsumenten setzt laut Keese „traditionelle Unternehmen hohen Erwartungen aus, die sie mit ihren bestehenden Kompetenzen nicht erfüllen können“ [4].

Durch die mit dem Internet of Things verbundenen Entwicklungen werden immer mehr Geräte zu konfigurierbaren „Smart Devices“. Die Anwender erwarten zukünftig von jedem Gerät Interaktivität. Ohne Interaktionsmöglichkeiten wird ein Gerät als „kaputt“ betrachtet werden. Kevin Kelly, Gründungsredakteur des US-amerikanischen „Wired“ Magazins, der sich intensiv mit der modernen Digital-Kultur auseinandersetzt, gibt zu bedenken: „If a thing does not interact, it will be considered broken“ [5].

Startups sollten zur Kenntnis nehmen, dass insbesondere auch die erfolgreichen Plattform-Betreiber UI- und UX-Fragestellungen große Aufmerksamkeit widmen. Entsprechende Einblicke liefern auch Brynjolfsson und McAfee: „Just about all the successful platform builders also [...] work obsessively on the user interface and user experience that they deliver to their participants.“ Daraus ergibt sich fast zwangsläufig die folgende Empfehlung: „[...] Interfaces need to be appealing to users and as intuitive as possible“ [6]. Vom großen kommerziellen Erfolg der diversen Plattform-Anbieter lässt sich ableiten, dass Anstrengungen im Bereich der Usability ganz offensichtlich eine lohnende Investition sind. Erfolgsgeschichten schreiben Unternehmen in der Software-Industrie insbesondere immer dann, wenn es gelingt, etwas hochgradig Abstraktes, Sonderbares und Verwirrendes zu nehmen und dann eine Bedienoberfläche so darüber zu setzen, dass es aussieht, als wäre es die normalste und naheliegendste Softwareentwicklung aller Zeiten.

Literatur

1. Gassmann O, Friesike S (2012) 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. Carl Hanser, München, S 5
2. Branson R (2012) Geht nicht gibt's nicht! 3. Aufl. Börsenmedien AG, Kulmbach, S 236
3. Keese C (2016) Silicon Germany, 4. Aufl. Albrecht Knaus, München, S 16
4. Keese C (2016) Silicon Germany, 4. Aufl. Albrecht Knaus, München, S 42
5. Kelly K (2016) The inevitable. Penguin, New York, S 223
6. Brynjolfsson E, McAfee A (2017) Machine, platform, crowd. Norton, New York, S 169 f

APIs connect the world.

Aus einer Werbebroschüre für Smart Devices im „Internet of Things“

Durch Schnittstellen innerhalb eines Softwaresystems werden Befehle und Daten zwischen einzelnen Softwarekomponenten übertragen. Schnittstellen können auch so gestaltet werden, dass sie als Andockstation für externe Prozesse und Softwarekomponenten (Plug-ins) anderer Hersteller dienen. Über diese „öffentlichen“ Erweiterungs-Schnittstellen ist es möglich ein Produkt anzupassen. Anpassen bedeutet, bestehende Funktionalität zu verändern oder neue Funktionalität hinzuzufügen. Insbesondere dann, wenn Sie etwas ganz besonders Innovatives implementiert haben, kann eine schnelle Anpassung auf neue Anwendungsfälle wichtig sein, denn, wie Christensen bemerkt, die „tatsächlichen Anwendungsgebiete einer disruptiven Technologie sind nicht im Voraus bekannt“ [1].

Leistungsfähige Erweiterungs-Schnittstellen können eine Software bzw. ein im Wesentlichen auf Software basierendes Produkt aufwerten und damit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden. Über das Bereitstellen leistungsfähiger Schnittstellen bieten Sie innerhalb der mit Ihrer Software verbundenen Wertschöpfungskette externen Entwicklern und Software-Unternehmen möglicherweise ein interessantes Betätigungsfeld, um kreative Zusatz-Funktionalität am Markt anzubieten.

Der IBM PC war so erfolgreich, weil er Erweiterungs-Slots hatte und damit über eine Architektur verfügte, die für andere Hersteller offen war. Eine Smartphone-App z. B. ist nichts anderes als ein Erweiterungsmodul für das Produkt Smartphone. Die App Stores der großen IT-Konzerne sind gefüllt mit Millionen von Erweiterungsmodulen für diese Produkt-Kategorie, die die ausgelieferte Standardfunktionalität der Geräte zum Teil in äußerst kreativer Weise erweitern. Ein weiteres schönes Beispiel für Sinn und Nutzen von Erweite-

rungs-Schnittstellen liefert z. B. die insbesondere unter Java Programmierern beliebte integrierte Entwicklungsumgebung „IntelliJ IDEA“, deren Funktionsumfang mittels Plug-ins erweitert werden kann. Diese Plug-ins werden zum Teil vom Hersteller selbst, aber auch von der IntelliJ-Community implementiert. Das Entwickeln eigener Plug-ins ist vom Hersteller ausdrücklich erwünscht und wird zusätzlich durch einen Plug-in-Wettbewerb aktiv unterstützt, bei dem die Gewinner Geld- und Softwarepreise erhalten (s. Abb. 28.1). Anwendern der Entwicklungsumgebung stehen dadurch eine Vielzahl von Zusatzmodulen u. a. für die Code-Analyse und automatische Code-Korrekturen zur Verfügung. Andere Hersteller von Entwicklertools verfahren mit ihren Produkten ganz ähnlich.

Welche Art Erweiterbarkeit für andere Marktteilnehmer interessant sein könnte hängt von Ihrer Anwendung ab. Sie dürfen dabei aber nicht nur an die aktuellen Anwender Ihrer Software denken. Die Zielgruppe für Ihre Erweiterungs-Schnittstellen hat möglicherweise völlig andere Produktideen. Viele neue Geschäftsmodelle und Produktangebote entstehen durch kreative Verknüpfung bestehender Technologien.

Leistungsfähige Erweiterungs-Schnittstellen bieten neben der offensichtlichen Möglichkeit zum funktionalen Ausbau auch eine Fülle an Vorteilen für den innerbetrieblichen Entwicklungsprozess und den Vertrieb Ihrer Produkte. Schnittstellen sind auch die Voraussetzung für jede Art von „Plattform“. Auf diese Punkte möchte ich nachfolgend genauer eingehen.

28.1 Vorteile für den Entwicklungsprozess

Neue Mitarbeiter können über die Nutzung der Erweiterungs-Schnittstellen im Rahmen der Einarbeitung langsam und behutsam an die Software des Unternehmens herangeführt werden. Neu implementierte Funktionalität kann verbunden mit einem schlanken Ent-

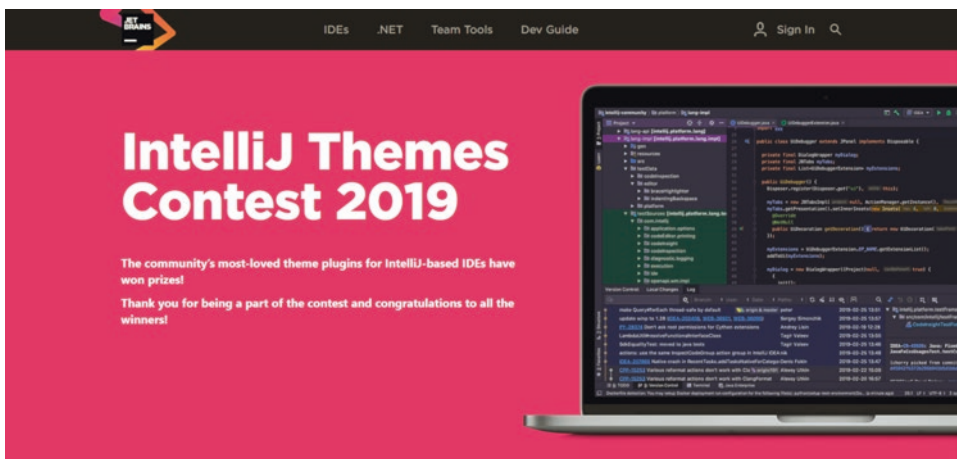


Abb. 28.1 IntelliJ Themes Contest: Prämien für Verbesserungsvorschläge aus der Community.
© JetBrains

wicklungszyklus über die Erweiterungs-Schnittstellen schnell implementiert, übersetzt und getestet werden. Die Haupt-Solution einer komplexen Software besteht häufig aus sehr vielen Dateien und Modulen und ist mit einem aufwändigen Erstellungs-Prozess („Build“) verbunden. Durch den „Umweg“ über die Schnittstellen ersparen sich die Entwickler Aufwand und Wartezeiten. Übersetzt wird jeweils nur das Erweiterungsmodul und nicht weite Teile des Softwareprodukts.

Diese Erweiterungsmodule lassen sich dann einfach an ausgewählte Kunden verteilen und im realen Einsatz testen. Das Hauptprodukt bzw. der Kern der Software ist davon nicht betroffen und kann auch keinen Schaden nehmen.

Die hier aufgezeigte Vorgehensweise hat im Zusammenhang mit neuen Mitarbeitern auch einen Sicherheitsaspekt: Für das Implementieren von Erweiterungsmodulen ist nur Zugriff auf Datenstrukturen und Informationen notwendig, die sowieso öffentlich sind. Das liegt in der Natur einer „öffentlichen“ Programmier-Schnittstelle. Dadurch, dass Sie neuen Mitarbeitern die direkte Mitarbeit am Kern Ihrer Software zu Beginn bewusst noch verwehren, vermeiden Sie ein Sicherheitsrisiko. Der Einblick in Ihr zentrales Geschäftsgeheimnis, den Quellcode Ihrer Software, bleibt vom Umfang her begrenzt und lässt Sie besser schlafen, sollten Sie sich aus welchen Gründen auch immer von dem neuen Mitarbeiter im Laufe der Probezeit trennen müssen. Oder umgekehrt: Der Mitarbeiter verlässt Sie überraschend und geht zum direkten Wettbewerber.

- **Tipp: Zugriff auf Quellcode einschränken.** Neuen Mitarbeiter sollten Sie aus Sicherheitsgründen grundsätzlich vor Ablauf der Probezeit nie umfassend Einblick in Ihren Quellcode gewähren. Überlegen Sie auch für die anderen Mitarbeiter sehr sorgfältig, wer welche Zugriffsrechte benötigt.

Es kann allerdings sein, dass aus wichtigen organisatorischen Gründen eine so vorsichtige Vorgehensweise in Bezug auf Ihren Quellcode nicht praktikabel ist. Sie entwickeln gerade an einer Blockbuster Software und haben dabei eine geniale Produktidee, so dass Time-to-Market für den schnellen Erfolg Ihres Unternehmens alles entscheidend ist. Oberstes Ziel ist es, möglichst schnell die Entwicklung abzuschließen und dann an den Markt zu gehen. In diesem Fall müssen Sie möglicherweise alle verfügbaren (Programmier-) Ressourcen direkt am Kern Ihrer Software mitarbeiten lassen. Ohne Wrapper oder Erweiterungs-Interfaces.

28.2 Vorteile im Vertrieb

Die einfache Erweiterbarkeit in Bezug auf z. B. neue Hardware oder neue Datenbank-Technologien kann sehr wichtig sein, um eine Software auf entfernten Märkten erfolgreich zu platzieren. In Bezug auf die verwendete Hardware gibt es regional unterschiedliche Präferenzen bei den Anwendern, ähnlich wie z. B. bei der Wahl der Automarken. Wenn Ihr neu entwickeltes Gerät für den Bereich „Factory Automation“ ausschließlich

Industrial Ethernet Kommunikation basierend auf dem in Europa weit verbreiteten Profi-net Protokoll anbietet, dann werden Sie auf dem japanischen Markt keine allzu großen Sprünge damit machen können. Entweder investieren Sie und unterstützen möglichst alle über 20 international relevanten Protokolle inklusive dem in Japan verbreiteten oder Sie bieten den Anwendern vor Ort eine Möglichkeit selbstständig eine Anpassung bzw. Erweiterung zu implementieren.

Viele Unternehmen lassen solche Entwicklungsprojekte über ihre lokalen Vertriebspartner vor Ort koordinieren und umsetzen. Nicht der Endkunde implementiert die Erweiterung, sondern der Distributor bzw. Vertriebspartner organisiert das eigenständig innerhalb seines Verkaufsgebietes, indem er selbst Kapazitäten aufbaut und die Erweiterungen mit eigenen Mitarbeitern implementiert oder alternativ externe Dienstleister vor Ort hinzuzieht. Entscheidend ist, dass Sie als Hersteller für diese Arbeiten eine Schnittstelle bieten und ordentlich dokumentieren.

Die Verfügbarkeit von Erweiterungs-Schnittstellen erleichtert dem Vertrieb auch so manche Verkaufsverhandlung. Unabhängig davon, wie umfangreich die Funktionalität Ihrer Software schon ist, werden einige Kunden immer Wünsche nach noch mehr Leistung und weiteren Features äußern. Anstelle einer klaren Absage („das Feature gibt es frühestens in 18 Monaten, wenn überhaupt ...“), ist es eine geschickte Verhandlungsoption den Ball mit Verweis auf die Schnittstellen zurückzuspielen. Empfehlen Sie dem Kunden einfach, die seinem Empfinden nach so fundamentale Angebotslücke mit einer Eigenentwicklung kurzfristig zu stopfen oder die Aufgabe einem externen Dienstleister oder Freiberufler zu übergeben. Erfahrungsgemäß versanden dann über 80 Prozent derartiger Anfragen ergebnislos und Sie erhalten Wochen später über einen wohlgesonnenen Kanal aus dem Kundenunternehmen die Aussage, „dass die Anwender eigentlich die nächsten zwei Jahre mit dem aktuellen Funktionsumfang noch ganz gut über die Runden kämen“.

Entwickler-Netzwerk

Es gibt noch weitere Situationen, in denen Sie mithilfe der Erweiterungs-Schnittstellen definitiv Druck aus dem Kessel nehmen können. Es ist für ein junges Unternehmen durchaus vorteilhaft, bereits frühzeitig proaktiv Geschäftsbeziehungen zu kleinen Entwicklungsbüros und Freiberuflern aufzubauen, die bei Bedarf Module als Dienstleistung programmieren können.

Diese Dienstleistung hilft nicht nur bei exotischen Anfragen von Kundenseite, es kann auch für Ihren innerbetrieblichen Entwicklungsprozess äußerst hilfreich sein, damit temporäre personelle Engpässe auszugleichen und Neuentwicklungen auszulagern.

Ein weiterer positiver Aspekt von Erweiterungs-Schnittstellen ist eher psychologischer Natur: Kunden sind häufig zurückhaltend bei der Auftragsvergabe an kleine Unternehmen, die noch nicht lange am Markt sind. Zu groß ist das Risiko, dass mögliche Investitionen verloren gehen, sollte sich Ihr Startup nicht halten können. Aber selbst wenn das Vertrauen besteht, dass Sie sich längerfristig erfolgreich positionieren können, so ist doch die Sorge groß, dass Ihre personellen Ressourcen nicht für ein hohes Serviceniveau ausreichen. Viele Unternehmen scheuen die Abhängigkeit von einem kleinen Team mit zwei oder drei

Programmierern, die bei Bedarf dringend erforderliche Modifikationen oder Erweiterungen an einer Software schlicht und einfach aufgrund von Arbeitsüberlastung nicht erbringen können. Dies ist ein typisches Startup-Problem. Wenn Sie als Gründerteam zu zweit oder zu dritt einem potenziellen Kunden gegenüber sitzen und eine Geschäftsanbahnung diskutieren: Haben Sie aktuell (noch) keine Aufträge, dann wagt sich keiner aus der Deckung und zeigt den Mut bei Ihnen als einer der Ersten zu kaufen. Haben Sie hingegen schon viele Aufträge, dann werden mangelnde Kapazitäten auf Ihrer Seite als möglicher Hinderungsgrund für eine Beauftragung gesehen. Eigentlich haben Sie kaum eine Chance. Dieses Kundenverhalten macht den Markteintritt vor allem im B2B-Bereich oft so schwierig. Wie es um Sie derzeit tatsächlich kommerziell bestellt ist, ist eine außerordentlich schwierige Gratwanderung in Ihrer Außendarstellung und erfordert von Ihnen in entsprechenden Gesprächen situationsabhängig sehr viel Fingerspitzengefühl.

Zumindest in Bezug auf die Fragestellung nach möglichen Kapazitätsengpässen können Erweiterungs-Schnittstellen entlastend wirken. Nutzen Sie erste Verbindungen zu externen Dienstleistern und stellen Sie sich als Bestandteil eines größeren Entwicklernetzwerkes dar. Sollten Sie dem Kunden aufgrund von Überlastung unglücklicherweise temporär keine Ressourcen bereitstellen können, dann kann Ihr Kunde sich an anderer Stelle „völlig unkompliziert“ Programmier-Dienstleistungen zukaufen.

28.3 Chance Ökosystem

Für jedes IT-Unternehmen ist es interessant, als Anbieter einer zentralen „Plattform“ ein sogenanntes digitales Ökosystem um die eigenen (Software-) Produkte herum aufzubauen. Über Erweiterungs-Schnittstellen laden Sie andere Marktteilnehmer ein, sich innerhalb der mit Ihrer Software verbundenen Wertschöpfungskette zu positionieren. Ein erfolgreiches Paradebeispiel hierfür war die Anfang der 80er-Jahre vorgestellte PC-Plattform, heute sind es u. a. die App Stores der diversen IT-Konzerne. Eine große Rolle spielen „Mods“¹ genannte Programm-Erweiterungen auch bei einer Vielzahl kommerziell sehr erfolgreicher Computerspiele.

Die Offenheit der Systeme bzw. Plattformen motiviert andere Anbieter dazu, sich durch Spezialisierungen innerhalb des vorgegebenen Terrains eine lukrative Nische zu suchen. Eine Vielzahl attraktiver, leistungsfähiger (Nischen-) Produkte beflügelt dann indirekt wiederum den geschäftlichen Erfolg des Anbieters bzw. Gründers des Ökosystems. Schließlich ist für den Kunden der Besitz bzw. die Lizenzierung des umrahmenden Ökosystems die Voraussetzung dafür, das Spezialprodukt einsetzen zu können. Wenn der Erzeuger des Ökosystems dann die zusätzlich erzielten Gewinne in eine bessere Ausstattung (technische Fortentwicklung) und in eine höhere Bekanntheit (Marketing) seines Geschäftsmodells investiert, profitieren die bereits innerhalb des Ökosystems sitzenden Anbieter auch wieder davon. Man bekommt also eine Art gegenseitiger Verstärkung, die im

¹ mod = Abkürzung für englisch modification.

Idealfall dazu führt, dass das Ökosystem selbst und alle Bewohner darin, also alle beteiligten Akteure, gemeinsam kontinuierlich wachsen, Marktanteile hinzugewinnen und gut Geld verdienen. Es ist kein Zufall, dass die wertvollsten Unternehmen der IT-Industrie wie Alphabet, Apple, Facebook und Microsoft alle auf Plattformen basieren.

Lasen Sie mich die Logik hinter Plattformen anhand von drei Beispielen verdeutlichen:

- Ökosystem Spielekonsole: Wer ein spezielles Computerspiel spielen will, muss sich ggfs. die dazu passende Konsole beschaffen.
- Ökosystem Smartphone-Betriebssystem: Wer eine absolut einzigartige App nutzen will, muss sich ggfs. das dazu passende Smartphone kaufen. Der Betreiber des App Stores verdient wiederum bei jedem einzelnen Download.
- Ökosystem Telekommunikations-Anbieter: Wer das absolut einzigartige brandneue Smartphone vom Hersteller XYZ besitzen will, muss möglicherweise dazu einen Mobilfunkvertrag beim Anbieter ABC abschließen, weil dieser sich die Exklusivrechte am Vertrieb gesichert hat.

Auch wenn Sie als Gründer mit der Funktionalität Ihrer Software aktuell wahrscheinlich noch ganz am Anfang stehen, sollten Ihnen diese Marktmechanismen bekannt sein. Überlegen Sie sich in Ihrem laufenden Entwicklungsprozess, in welchen Bereichen Dritthersteller möglicherweise einen besseren Lösungsansatz finden könnten als Sie selbst. Es gibt immer noch etwas zu verbessern, der Markt wird möglicherweise ganz andere Antworten finden und Ideen entwickeln als Sie inhouse mit Ihrem Team.

Veröffentlichen Sie daher eine Erweiterungs-Schnittstelle und bewerben Sie diese im Rahmen Ihres Marketings. Unterstützen Sie die Nutzer Ihrer Erweiterungs-Schnittstellen großzügig und kompetent mit Support. Programmierer, die Ihre Schnittstellen nutzen und damit Geld verdienen können, werden schnell zu einer kostenlosen Verkaufsmannschaft für Sie, empfehlen Ihr Produkt weiter und beeinflussen den Markt (vgl. [2]). Wie Kelly begeistert ausführt, katapultiert ein API die Beteiligung der Nutzer auf völlig neue Ebenen. Anwender, die diese Erweiterungsmöglichkeiten nutzten, seien plötzlich nicht mehr nur die Kunden eines Unternehmens; sie sind Entwickler, Verkäufer und Vermarkter des Unternehmens (vgl. [3]).

Aus eigener Erfahrung kann ich Ihnen berichten, dass es bei einer komplexen Anwendung zu Beginn häufig nicht ganz einfach ist, die exakten Ansatzpunkte für eine Schnittstelle zu erkennen. Sie benötigen dafür Feedback von qualifizierten Anwendern Ihrer Software, die sich einerseits in der Lage sehen, Software zu schreiben und die andererseits ein gutes kommerzielles Verständnis der Mechanismen innerhalb Ihrer Branche haben und dadurch potenzielle Marktchancen verlässlich identifizieren können. Als Softwarehersteller unterliegt man mit der Zeit schnell einer gewissen Betriebsblindheit und kann sich manchmal kaum vorstellen, in welche Anwendungsgebiete kreative Kunden mit gewissen Erweiterungsmechanismen der Software vorstoßen könnten. Wie so oft ist ein regelmäßiger und intensiver Austausch mit anspruchsvollen und gut qualifizierten Kunden ein loh-

nender Ansatz. Besonders qualifizierte und kreative Plug-in-Programmierer können sich für Ihr Unternehmen zukünftig zu einem wertvollen Sparrings-Partner entwickeln.

Die Kehrseite

Dennoch darf bei all der Euphorie über die Erschaffung eines „eigenen“ Ökosystems nicht vergessen werden, dass dieses Projekt anfangs für Sie als Softwarehersteller nur Aufwand und Kosten generiert. Die zusätzliche (Schnittstellen-) Funktionalität muss spezifiziert, implementiert, getestet und dokumentiert werden. Insbesondere bei öffentlichen Schnittstellen verbieten sich jegliche Schnellschüsse, sonst verlassen die von Ihnen adressierten Programmierer Ihr Ökosystem ganz schnell wieder und siedeln sich auf einem anderen, fruchtbareren Boden an.

Auch wenn meiner Meinung nach insgesamt die Vorteile ganz klar überwiegen, so handelt sich ein Softwarehersteller mit der Veröffentlichung von Erweiterungs-Schnittstellen auch gewisse Risiken ein. Die Anwender der Software werden technische Probleme bei der Nutzung der Plug-ins primär Ihnen in die Schuhe schieben. Es ist leider eine reflexartige Reaktion, den Hersteller des „Rahmens“ für auftretende Probleme verantwortlich zu machen, schließlich ist bei Nutzung der Software meist nicht offensichtlich, wann der Erweiterungscode tatsächlich ausgeführt wird. Stürzt die Software bei Nutzung einer Erweiterung ab, so fällt die mangelhafte Qualität des „Gesamtprodukts“ auf Sie zurück. Auf diese Reaktion müssen Sie sich einstellen.

Eine mögliche Vorsichtsmaßnahme könnte sein, Software-Komponenten von Drittherstellern erst nach einem erfolgreich absolvierten Stabilitätstest, durchgeführt bei Ihnen im Labor, für die Nutzung freizugeben. Sie führen damit eine Art „Zertifizierung“ durch, so wie sie bei Betriebssystemen z. B. für Hardware-Treiber auf Systemebene zwingend erforderlich ist. Ob dies für Sie als Startup logistisch überhaupt zu bewerkstelligen ist, möchte ich bezweifeln. Außerdem dämpfen Sie damit höchst wahrscheinlich eine beginnende positive Nachfrage-Dynamik für Sie und Ihr Produkt am Markt. Besser ist sicher, den interessierten Programmierern möglichst freien Lauf zu lassen, aber über geeignete technische Diagnose-Möglichkeiten innerhalb Ihrer Software dafür zu sorgen, dass man Schwachstellen in Plug-ins relativ einfach isolieren und identifizieren kann. Ein Minimalansatz ist es, Aufrufe in Module von Drittherstellern über aktivierbares Event-Logging sandwichartig zu umrahmen (s. auch Abschn. 26.2).

Ich möchte die oben angeführten Schwierigkeiten der Anwender mit der Zuordnung von Problemursachen nochmals aufgreifen, denn nicht nur Ihre Anwender bekommen zukünftig gewisse Orientierungsschwierigkeiten, auch auf die Mitarbeiter in Ihrem Tech-Support kommen neue Herausforderungen und Belastungen zu. So kann es durchaus eine erschöpfende halbe Stunde am Telefon dauern, bis mit dem nur wenig der englischen Sprache mächtigen Kunden in 6800 Kilometer Entfernung zweifelsfrei geklärt werden kann, dass es sich bei dem wohl fehlerbehafteten Eingabedialog nicht um einen aus dem 127 Dialoge umfassenden Kernprodukt aus Ihrem Hause handelt. Sondern dass hier wohl eine mangelhafte Eingabemaske aus einer Plug-in unbekannter Herkunft der Übeltäter ist, die noch dazu einem Ihrer 127 Dialoge verblüffend ähnlich sieht. Ein derartiger Vorfall ist

dann für alle Beteiligten sehr unbefriedigend. Für Ihren genervten Mitarbeiter sowieso, aber auch für Sie bzw. Ihr Unternehmen insgesamt, weil Sie auf den Kosten für die Fehlersuche definitiv sitzen bleiben. Es ist unbefriedigend für Ihren Kunden in Übersee, weil Ihr Mitarbeiter ihm trotz aller Bemühungen nicht weiterhelfen konnte und er immer noch keine Lösung für sein Problem hat.

Ich kann Ihnen nun leider kein Lösungskonzept für dieses grundsätzliche Problem mit Erweiterungs-Schnittstellen liefern. Der Wunsch nach funktional möglichst gleichberechtigter und „nahtloser“ Integration führt zu einer bei der Fehlersuche ungünstigen Verwischung der Modulgrenzen. Was Sie zur Unterstützung Ihrer Supportmitarbeiter machen sollten, ist einen gut sichtbaren Indikator im User Interface zu positionieren, der den Einsatz von Plug-ins anzeigt. Zusätzlich sollten alle Diagnose-Möglichkeiten, die Sie in Ihrer Software haben, detaillierte Datei- und Versions-Informationen über die Liste der aktuell eingebundenen Plug-ins liefern. Ihre Supportmitarbeiter sollten dann sensibilisiert werden, diese wichtige Information bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Gespräch oder in der Korrespondenz mit dem ratsuchenden Anwender abzufragen.

28.4 Hilfe in der Not

Ich möchte noch ein weiteres spannendes Nutzungsszenario für Erweiterungs-Schnittstellen vorstellen, das für Außenstehende nicht unbedingt offensichtlich ist, dessen Kenntnis aber, im richtigen Moment angewendet, ordentliche Umsätze generieren kann.

Softwareentwicklung ist und bleibt eine komplexe Ingenieursdisziplin. Zu komplexen technischen Entwicklungen gehört immer auch das Risiko, dass ein Vorhaben komplett scheitert. Es lassen sich in der Literatur eine Vielzahl von Schätz- und Erfahrungswerten für die Wahrscheinlichkeit von Fehlschlägen in der Softwareentwicklung finden, die je nach Betrachtungsweise und der verwendeten Messgrößen zwischen 10 und 40 Prozent liegt. Eine gewisse Bewertungsunschärfe ist sicher dadurch bedingt, dass Codefragmente aus einem gescheiterten Softwareprojekt vielleicht an anderer Stelle im Unternehmen doch sinnvolle Weiterverwendung finden können. Damit war die Entwicklungsleistung der Mitarbeiter nicht vollkommen ergebnislos und die Verantwortlichen würden, falls danach befragt, das Projekt nicht als Fehlschlag beurteilen.

Wie dem auch sei: Ob nun 10 oder 40 Prozent, ein nicht unerheblicher Teil von Softwareprojekten geht daneben. Sowohl in Kleinstunternehmen, in denen vielleicht zwei bis drei Entwickler mehr oder weniger alleinverantwortlich an Softwareprojekten arbeiten, als auch in Großbetrieben, in denen ganze Abteilungen trotz großzügiger Personal- und Ressourcenausstattung die eingeplanten Aufgaben einfach nicht gelöst bekommen. Die Juristen sagen „Unwissen schützt vor Strafe nicht“. Etwas abgewandelt passt zum Sachverhalt an dieser Stelle die Formulierung „Unfähigkeit schützt vor beruflichen Konsequenzen nicht“.

Sowohl im Kleinstbetrieb als auch im Großunternehmen erliegen im Falle des Scheiterns so manche Verantwortliche der Versuchung, sich mit „täuschen, tricksen und tarnen“

aus ihrer misslichen Lage zu befreien. Warum alles selbst machen, wenn sich die Software auch zukaufen lässt, was grundsätzlich keine verwerfliche Strategie ist. Aufgrund der besonderen Lage kann es dann passieren, dass sich die sonst so übliche Zurückhaltung bei einem jungen Startup Software zu lizenzieren, ganz plötzlich in Luft auflöst. Wenn, ja wenn nur der Lieferant bereit ist, gewisse kleinere Modifikationen am User Interface der Software vorzunehmen, so dass gegenüber dem eigenen Vorgesetzten die Herkunft der Software etwas verschleiert wird.

Sollten Sie zufällig mit einer derartigen Anfrage von einem Interessenten kontaktiert werden, dann legen Sie bitte Ihren Stolz und jegliche persönliche Eitelkeit ab und betrachten Sie den Wunsch nach Customization ganz sachlich als kommerzielle Chance. Warum soll der Kunde nicht die sichtbaren Teile Ihrer Anwendung so modifizieren können, dass der Produkt-Ursprung wenigstens bei grober Betrachtung verschleiert wird? Wenn es Ihren Marktanteil vergrößert, dann sollten Sie zumindest in den Anfangsjahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit auch auf diese besondere Art Kundenwunsch ganz leidenschaftslos eingehen und das Spiel mitspielen. Ich empfehle Ihnen, diese Option sogar im Rahmen Ihrer Entwicklung bereits vorsorglich anzugehen und über entsprechende Software- und Schnittstellen-Features funktional zu unterstützen. Ob Sie diese Funktionalität dann proaktiv in Ihren Werbeunterlagen kommunizieren oder vorerst als „nicht dokumentiert“ betrachten, bleibt Ihnen überlassen.

Lassen Sie es ruhig zu, dass Anwender z. B. Ihr Unternehmenslogo im Hauptfenster Ihrer Anwendung verschwinden lassen und durch ein anderes ersetzen. Zeigen Sie sich flexibel und kommen Sie den „optischen“ Anpassungswünschen Ihrer Kunden entgegen. Wichtig ist nur, dass Sie diese Modifikationen über Ihre Erweiterungs-Schnittstellen ermöglichen. Sie sollten niemals „hard-coded“ eine kundenspezifische Änderung durchführen, weil Sie damit einen zweiten Entwicklungszweig eröffnen. Jede neue Codelinie zieht langfristig hohe Wartungskosten nach sich, versuchen Sie diesen Ansatz daher zu vermeiden. Sollte Ihr Kunde allerdings bereit sein, einen sechsstelligen Eurobetrag für eine angepasste „Edition“ Ihrer Software hinzulegen, dann würde ich mich einer Diskussion aufgeschlossen zeigen. Auch Handbücher lassen sich gegen entsprechende Gebühr in einer Sonderedition drucken, die Liste der möglichen „Extras“ für eine umfangreiche Customization ist nach oben offen.

28.5 Leistungsfähigkeit von Schnittstellen

Versuchen Sie unbedingt die Schnittstellen so mächtig und leistungsfähig zu machen, dass der externe Programmierer ein Modul entwickeln kann, das der von Ihnen im Standard angebotenen Funktionalität in nichts nachsteht. Wenn Ihre Software Bilddaten der unterschiedlichsten Webcams anzeigen und auf einem NAS komprimiert archivieren kann, unabhängig von der Bildgröße, dem Farb- und Pixeldatenformat der Kamera, dann sollte Ihr Interface unbedingt die exakt gleiche Anzahl an Bildformaten bedienen können. Nichts wäre für einen potenziellen Interface-Programmierer frustrierender, als wenn er nach eini-

gen Tagen Implementierung feststellen müsste, dass via Interface bei Full-HD Schluss ist und er damit „seine“ 4K-Webcam (noch) nicht unterstützen kann.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass das ein kritischer Punkt ist. Als Softwarehersteller weiß man nicht, ob denn überhaupt und wenn ja welcher Kunde mit welcher Motivation und in welchem funktionalen Umfang die dokumentierten Schnittstellen nutzen wird? Man neigt häufig dazu aus den üblichen Kosten- und Ressourcengründen abzukürzen. „720p reicht bis auf Weiteres“ könnte ein typisches Ergebnis einer Diskussion auf Seiten des Softwareherstellers sein, um das obige Beispiel erneut aufzugreifen. Schließlich gilt 720p bis heute als optimale Lösung für HDTV-Übertragungen laut Europäischer Rundfunkunion.

Wichtig ist auf jeden Fall, dass Sie funktionale Leistungsunterschiede zwischen Ihrer Software und dem, was unter Nutzung der Erweiterungs-Schnittstellen zur Software hinzugefügt werden kann, eindeutig an exponierter Stelle kommunizieren.

- **Tipp: Gut dokumentierte Beispiel-Quellen liefern.** Gut gemachte Beispielprogramme sind für Ihre Kunden für die Arbeit mit den Erweiterungs-Schnittstellen sehr hilfreich. Vermeiden Sie Ansätze auf Niveau „Hello world!“, denn auch Beispielprogramme sollen Spaß machen.

Versuchen Sie die von Ihnen ausgelieferten Beispiele gut und fehlerfrei zu kommentieren und liefern Sie den Quellcode möglichst in den für Ihre Branche wichtigsten Programmiersprachen aus. Als äußerst hilfreich empfinde ich Programmier-Instruktionen innerhalb von Kommentarzeilen (`//TODO: ...`). Sagen Sie dem Programmierer unmissverständlich, was er an welcher Stelle machen muss.

Literatur

1. Christensen C (2011) The innovator's dilemma. Franz Vahlen, München, S 126
2. Chapman M (2006) In search of stupidity: Over 20 years of high-tech marketing disasters, 2. Aufl. Apress, Berkeley, S 74
3. Kelly K (2016) The inevitable. Penguin, New York, S 23

„Machen wir alles für Sie! Dazu gibt es noch eine Kiste Cola und eine Tüte Chips.“

Vertriebsmitarbeiter (Name unbekannt), im Gespräch auf einer Maschinenbau-Messe zu einem Interessenten

Ein Unternehmen wächst mit anspruchsvollen Kunden. Das Feedback Ihrer Kunden wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens wichtig und wertvoll sein. Nehmen Sie sich daher regelmäßig die Zeit, Anwender-Kommentare in Web Foren zu lesen und nutzen Sie zusätzlich jede Gelegenheit, um mit Ihren Kunden persönlich zu sprechen. Wenn Sie sehr stark in der Softwareentwicklung involviert sind, nehmen Sie sich einmal im Jahr gezielt eine Woche Zeit und besuchen Sie vier bis fünf Ihrer größten Kunden. Alternativ planen Sie einen Monat im Jahr fest ein, in dem Sie pro Woche jeweils einen Kunden besuchen. Erfahrungsgemäß ist das Frühjahr für solche Aktionen immer recht gut geeignet, da die Leute sowohl am Jahresanfang als auch auf Weihnachten hin immer ziemlich in Hektik sind, im Sommer hingegen erreichen Sie viele Kunden nicht, weil diese sich eine Erholungspause gönnen.

Diese persönlichen Kontakte vor Ort beim Kunden sind sehr wertvoll. Die große Chance dabei ist, auch von denjenigen Anwendern Ihres Produktes Informationen zu bekommen, die sonst eher zurückhaltend sind oder nicht gern E-Mails schreiben. Bitten Sie vorab schriftlich darum, Ihre Software bzw. Ihr Gerät oder Ihr System im laufenden Betrieb besichtigen zu dürfen. Versuchen Sie raus zu kommen aus den abgeschirmten Besprechungsräumen. Gerade beim Rundgang durch die Büros, die Labore oder die Produktionshallen lassen sich häufig interessante und lehrreiche Eindrücke gewinnen. Nach meiner Erfahrung nutzen oft auch Kollegen des eigentlichen Ansprechpartners die

Anwesenheit des Dienstleisters/Lieferanten zur persönlichen Kontaktaufnahme. Gerade bei Terminen in Großunternehmen kommt es durchaus vor, dass sich mit der nur wenige Meter entfernt ansässigen Nachbar-Abteilung ebenfalls Umsätze generieren lassen.

Ergreifen Sie für die Planung Ihres Besuches rechtzeitig die Initiative und versenden Sie ungefähr sieben bis zehn Tage vor Ihrem Besuch per E-Mail eine Agenda (s. Abschn. 11.5). Ich habe mir das zur Gewohnheit gemacht und die meisten Kunden sind dafür dankbar. Außerdem können Sie vorab den zeitlichen Umfang Ihres Besuches auf ein produktives Maß eingrenzen. Nutzen Sie die persönlichen Gespräche vor Ort, um zu erfahren, was sich an Ihrem Produkt und/oder Ihrer Dienstleistung weiter verbessern lässt.

Solange das Feedback seitens Ihrer Kunden den Charakter eines unverbindlichen Verbesserungsvorschlags hat, ist alles bestens. Schwierig wird es, wenn der vermeintliche Vorschlag, mit leicht geändertem Tonfall untermauert, zu einer Sonderwunsch-Forderung mutiert, Umsetzung kostenlos versteht sich. Meistens findet sich in einem Nebensatz versteckt die Drohung, bei Nichterfüllung nicht (mehr) bei Ihnen zu kaufen und zum Wettbewerber abzuwandern. Es gibt auch die Situation, dass ein Kunde diese Eskalation explizit anspricht.

Wenn Sie für 2,99 Euro eine Smartphone App anbieten, dann werden Sie keine Sekunde darüber nachdenken für einen einzelnen Anwender einen funktionalen Sonderwunsch zu realisieren. Im B2C-Geschäft wird wahrscheinlich nie solch ein Anliegen an Sie explizit herangetragen werden, schließlich bleiben die Kunden für Sie als Anbieter meist anonym (s. Abschn. 15.1.1). Es macht auch aus rein wirtschaftlichen Überlegungen selten Sinn, diese Kunden persönlich zu besuchen.

Eine geeignete Smartphone App kann aber auch im gewerblichen Bereich Kunden finden. Es ist nicht auszuschließen, dass ein Großkonzern Ihre einzigartige, kombinierte Messenger-, E-Mail- und Terminkalender-App für seine 3800 Außendienstmitarbeiter gleichzeitig einsetzen möchte. Dieser Auftrag würde nach Abzug der Provisionen für den App Store Betreiber immerhin einen fast fünfstelligen Umsatz für Sie bedeuten. In diesem Fall sollten Sie sich als Software-Anbieter die Anfrage genauer anschauen, vor allem, wenn damit die Chance auf eine langfristige Kunden-/Lieferantenbeziehung verbunden ist, die zukünftig weitere Umsätze generieren könnte.

An der Tagesordnung sind Sonderwunsch-Forderungen leider häufig bei hochpreisigen Produkten und Softwarepaketen im B2B-Bereich. Wer z. B. plant ein Manufacturing Execution System (abgekürzt MES) anzuschaffen oder ein Dutzend 3D-CAD Arbeitsplätze einzurichten, wird in Anbetracht der Investitionssumme beim potenziellen Lieferanten schon genauer nachfragen. Möglicherweise zielen auch Sie mit Ihrer Software oder Dienstleistung auf einen dieser Märkte.

Ich möchte diese besondere Situation beim Aufeinandertreffen von Softwarehersteller mit Software-Kunde bzw. -Interessent weiter vertiefen. Es ist insbesondere in den Anfangsjahren Ihrer unternehmerischen Tätigkeit erfahrungsgemäß ein heikles Thema, auf das ich Sie mit meinen nachfolgenden Ausführungen vorbereiten möchte. Verbesserungsvorschlag und Sonderwunsch trennen Welten.

29.1 Umgang mit Kundenforderungen

Die Implementierung von neuen Features kostet Sie schlicht und einfach Geld. Es macht daher Sinn einen genauen Blick darauf zu werfen, inwiefern das vom Kunden geforderte Feature in Ihre aktuelle Entwicklungsplanung passt und ob eine Implementierung wirtschaftlich vertretbar ist.

Folgende Fälle sind bzgl. der Anforderung zu unterscheiden:

- A. Der Kunde fordert ein Feature, das Sie bereits in Ihrer Roadmap haben.
- B. Der Kunde fordert ein Feature, das durchaus auch für andere Anwender sinnvoll sein könnte. Aber das Feature ist „neu“ für Sie, Sie hatten in diese Richtung noch nichts geplant, ein klassischer Verbesserungsvorschlag für Ihr Produkt.
- C. Der Kunde fordert ein Feature, das für Sie „neu“ ist und das Sie für sehr speziell halten. Andere Kunden hätten davon keinerlei Nutzen. Es handelt sich um einen sehr besonderen Wunsch eines einzelnen Kunden, um einen sogenannten Sonderwunsch.

Zum letztgenannten dritten Punkt sind folgende vertiefende Fragen zu ergänzen:

- Könnte das Feature über Erweiterungs-Interfaces implementiert werden, ohne am Kern Ihrer Software etwas zu ändern? Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein eines entsprechenden APIs (s. Kap. 28).
- Wie hoch wäre der Implementierungs-Aufwand?
- Ist das gewünschte Feature dermaßen außergewöhnlich, ja fast schon unsinnig, so dass u. U. sogar eine negative Wirkung entstehen könnte, wenn andere Anwender später (zufällig) das Feature entdecken würden?
- Müssen Sie sich als Arbeitgeber Sorgen machen, dass die damit beauftragten Entwickler mangels Interesse dieses Feature zu implementieren, anfangen sich nach einem anderen Job umzusehen?

Sollte die Anforderung in die ersten beiden oben genannten Kategorien fallen, dann gibt es nicht allzu viel zu diskutieren. Auf den ersten Fall „A“ können Sie sofort eingehen. Das kostet Sie nichts, denn Sie hatten das gewünschte Feature sowieso in Ihrem Entwicklungsplan. Diese Tatsache würde ich als Hersteller allerdings niemals offen gegenüber dem Kunden kommunizieren. Bedanken Sie sich stattdessen für den wertvollen Input und sagen Sie zu, dass Sie das neue Feature aufgrund der Qualität des Vorschlags wahrscheinlich „einigermaßen zeitnah“ umsetzen können.

Der zweite Fall „B“ ist ebenfalls konstruktiv. Wenn Sie bereits in der Diskussion mit Ihrem Kunden bewerten können, dass ein sinnvolles Feature ergänzt werden würde, das auch für andere Kunden einen Nutzwert darstellt, dann signalisieren Sie den Wunsch wohlwollend einer Prüfung zu unterziehen. Wichtig ist: Sagen Sie nie etwas konkret in einem Meeting zu, außer es handelt sich um eine triviale Funktionalität, die von Ihren

Entwickeln mit wenig Aufwand absolut risikolos zu implementieren ist. Wenn Sie aktuell z. B. fünf verschiedene Datums-/Uhrzeit-Formate im Rahmen einer Dateiausgabe implementiert haben, dann sollte ein weiteres sechstes Format problemlos mit überschaubarem Aufwand machbar sein.

Gewöhnen Sie sich in der Diskussion mit Kunden an, bei offensiv an Sie herangetragenen nicht-trivialen Anforderungen erst einmal den Druck aus der Diskussion zu nehmen. Notieren Sie sich für Ihr Gegenüber sichtbar die Forderung, fragen Sie nach technischen Details und vertagen Sie dann die weitere Diskussion mit dem Hinweis auf eine sorgfältige Prüfung der technischen Gegebenheiten nach Rückkehr an Ihren Schreibtisch. Niemand wird Sie im technischen Umfeld für eine gewissenhafte, ingenieurmäßige Herangehensweise kritisieren. Grundsätzlich gilt es die technische Machbarkeit zu prüfen und parallel dazu abzuklären, ob der Projektumfang Ihr möglicherweise noch kleines Entwicklerteam nicht überfordern würde. Versprechen Sie Ihrem Kunden einen festen Termin für eine verbindliche Stellungnahme zu der an Sie herangetragenen Forderung.

Schwierig wird der dritte Fall „C“: Ihr Kunde fordert etwas ganz Spezielles, das aus Ihrer Sicht als verantwortlichem Chef-Entwickler mindestens als lästig, im kritischeren Fall als durchaus unsinnig und kontraproduktiv für die Weiterentwicklung Ihres Produktes zu betrachten ist. Ich kann mich an diverse Meetings erinnern, in denen meine Körpertemperatur merklich anstieg, so abwegig waren die an mich als Produktverantwortlichen herangetragenen Sonderwünsche. Überraschenderweise ergibt sich so etwas vereinzelt auch in der Schlussphase einer eigentlich guten und harmonisch verlaufenen Besprechung. Trotzdem müssen Sie selbst dann ruhig und besonnen bleiben und dürfen sich Ihren Ärger nicht anmerken lassen.

Versuchen Sie die Wogen zu glätten und sachlich zu bleiben. Notieren Sie die Anforderung und die zugehörigen technischen Details, sagen Sie dem Kunden anschließend eine eingehende Machbarkeitsprüfung zu. Alles Weitere vertagen Sie ganz explizit. Von einer für ein komplexes Softwareprodukt zuständigen Führungskraft kann niemand erwarten, alle technischen Fragen ad-hoc beantworten zu können. Oft nützt es in einer schwierigen Gesprächssituation auch auf einen weiteren Experten im eigenen Unternehmen zu verweisen, der nach Rückkehr von dem Auswärtstermin dringend beratend hinzugezogen werden müsste.

Spätestens nach Ihrer Rückkehr von dem Kundentermin stellt sich die Frage, wie Sie mit der unsinnigen (An-) Forderung umgehen und wie Sie sich gegenüber dem Kunden verhalten sollen.

29.2 Zurückweisung von Sonderwünschen

Ihr (potenzieller) Kunde möchte unbedingt ein Leistungsmerkmal in Ihrer Software haben, das aus Ihrer Sicht für die Gesamtheit Ihrer Anwender keinen Sinn macht und Ihre begrenzten Entwicklungskapazitäten daher nur unnötig belastet. Als Leiter der Softwareentwicklung und Mitinhaber des Unternehmens sind Sie allen Kunden verantwortlich.

Es wäre in einem gewissen Sinn unverantwortlich, beträchtliche Teile Ihrer Entwicklungs-Ressourcen für ein zweifelhaftes Projekt zu reservieren, wenn dabei die berechtigten Anforderungen und Wünsche einer größeren Gruppe von Anwendern für Monate unbearbeitet bleiben müssen.

In Konfliktsituationen sollte immer zunächst die Möglichkeit eines Kompromisses ausgelotet werden. Prüfen Sie, ob sich das Sonderfeature über ein Erweiterungs-Interface implementieren lässt?

Sollte dieser Ansatz technisch möglich sein, dann können Sie gegenüber dem Kunden sondieren, ob er bereit wäre mit eigenen Programmier-Ressourcen das Feature selbst zu implementieren. Alternativ bieten Sie an, die Implementierung von einem externen Dienstleister im Rahmen einer Auftragsarbeit erledigen zu lassen. Beiden Ansätzen ist gemeinsam, dass das Thema der Entwicklungskosten unverhüllt auf den Tisch kommt und damit der Implementierungsaufwand anschaulich wird. Sollte man auf Seiten des Kunden Ihre Verantwortung für ein Standardprodukt und einen übergeordneten Entwicklungsprozess verstehen, dann müsste sich über den Dienstleister eine Lösung finden lassen. Mit dieser Vorgehensweise wären drei Parteien zufriedengestellt:

- Ihr Kunde bekommt gegen Bezahlung das exotische Feature,
- Ihr Dienstleister freut sich über einen Software-Entwicklungs-Auftrag,
- Sie vermeiden eine fragwürdige Unterbrechung Ihres Entwicklungsplans und konzentrieren sich auf Ihr Kerngeschäft, behalten dabei aber dennoch den Kunden.

► **Tip: Anforderungen immer ausführlich schriftlich dokumentieren.** Gerade bei der Bearbeitung von Sonderwünschen ist es wichtig, jedes technische Detail schriftlich festzuhalten und von Seiten des Kunden formal freigeben zu lassen. Sonst programmieren Sie über Monate eine neue Funktionalität, beim Kunden scheidet der Verantwortliche zwischenzeitlich aus oder wird an einen anderen Standort weggelobt und plötzlich fühlt sich keiner mehr für das Projekt zuständig. Rein mündliche Abmachungen mit Kunden sind hochgradig fahrlässig.

Leider läuft es selten so kooperativ. Allzu häufig befinden Sie sich schlicht und einfach inmitten einem hässlichen Machtspiel, so wie es in der Wirtschaft leider an der Tagesordnung ist. Das neue Feature und die damit zukünftig zu erzielende Leistungssteigerung sind sekundär. Ein überforderter Teamleiter möchte sich vor seinen Mitarbeitern produzieren bzw. wichtigmachen oder der Sachbearbeiter vor seinen im Meeting mit anwesenden Kollegen.

Wenn Sie sich als Unternehmen bereits am Markt etabliert haben, dann können Sie es sich in dieser Situation locker leisten, Ihr Notebook zuzuklappen, aufzustehen und kommentarlos den Besprechungsraum in Richtung Werkstor zu verlassen. In einem Drittel der Fälle wird Ihnen ein Verantwortlicher Ihres Kunden auf den Besucherparkplatz folgen und dort beschwichtigen, das „sei doch nicht so gemeint gewesen“ und man kaufe weiterhin

bei Ihnen. In einem weiteren Drittel der Fälle passiert nach Ihrem Verlassen des Raumes gar nichts, der Kunde bestellt aber weiterhin bei Ihnen. Vereinzelt kann es tatsächlich passieren, dass aus diesem Kunde nach Ihrem demonstrativen Abgang ein Ex-Kunde wird. Wenn Sie bereits 150 andere zufriedene Anwender in Ihrer Kundendatenbank haben, werden Sie diesen Verlust verschmerzen können. Nutzen Sie die eingesparte Zeit besser für die Zusammenarbeit mit Kunden, die sich kooperativ und loyal verhalten.

Wenn Sie relativ neu am Markt sind und der potenzielle Auftrag für Sie einen erheblichen Anteil an Ihrem Jahresumsatz darstellen würde, dann sieht es anders aus. Ihre Kunden, bzw. die Einkäufer auf Seiten Ihrer Kunden wissen bzw. spüren das und nutzen die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Startups oftmals gnadenlos aus.

Wie bewältigt ein Gründer solch eine schwierige Situation am besten?

Es ist ein typischer Gründerfehler es allen recht machen zu wollen. Startups haben im Regelfall wenig Geld auf dem Konto, die Verantwortlichen wollen daher so viele Aufträge wie möglich annehmen. Als Gründer sollte Ihnen aber klar sein, dass Sie niemals den Anspruch haben dürfen ein Produkt zu entwickeln, das jeden Marktteilnehmer anspricht. Letztendlich wird Ihr Startup nur funktionieren, wenn Sie Ihrem eigenen inneren Richtungssinn folgen und die zahlreichen Stimmen und Zwischenrufe von außen sorgfältig filtern. Um Ihre Vision langfristig zu erhalten dürfen Sie sich unter gar keinen Umständen verzetteln. Sie müssen sich daher in manchen Situationen aus Sicht einzelner Kunden stur und unflexibel zeigen. Andererseits müssen Sie insbesondere in den Anfangsjahren häufig eine gewisse Flexibilität an den Tag legen, um Einkünfte zu erzielen und damit das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten. Dieser Balanceakt zwischen Verkaufen und Deals explizit ablehnen ist äußerst schwierig und nervenaufreibend.

Im Zweifel sollten Sie immer vehement versuchen dem Kunden sehr ausgefallene Sonderwünsche auszureden! Der Kunde hat üblicherweise wenig Vorstellung von der Komplexität Ihres Software-Entwicklungsprozesses. Sie müssen dennoch versuchen überzeugend zu erläutern, dass die für einen einmaligen Sonderwunsch abgezogenen Ressourcen an anderer Stelle fehlen und den „normalen“ Entwicklungsprozess auch zu Lasten des Kunden selbst verzögern. Ein hoher Grad an Standardisierung senkt die Kosten und nützt damit allen Kunden. Möglicherweise lässt sich auch durch intensives Nachdenken gemeinsam ein Workaround entwickeln, der die Notwendigkeit einer kundenspezifischen Erweiterung der Software hinfällig macht.

Weisen Sie Kunden mit Sonderwünschen darauf hin, dass Sie eigentlich bedacht sind die Software langfristig zu pflegen. Ein sehr spezielles Feature muss ab dem Zeitpunkt der Implementierung gesondert für alle zukünftigen Versionen der Software separat nachgezogen werden und verzögert damit alle Wartungsprozesse.

Selbst wenn Ihr Kunde bereit ist, pauschal für den Sonderwunsch zu bezahlen, sollten Sie sich das gut überlegen. Meine eigene Erfahrung ist, dass einen diese Art Spezial-Projekte aus den Anfangsjahren immer wieder einholen, zum Teil noch viele Jahre nach der Umsetzung. Spätestens, wenn Sie die Architektur Ihrer Anwendung einer ersten großen Revision unterziehen, werden Sie feststellen, dass bei der Implementierung von so mancher kundenspezifischer Erweiterung die Wartbarkeit nicht ausreichend berücksichtigt

wurde. Das Team stand bei der Implementierung unter Druck und wollte die unangenehme Aufgabe möglichst schnell, „quick and dirty“ erledigen. Fünf oder möglicherweise sogar zehn Jahre danach resultiert aus dieser Nachlässigkeit u. U. ein erheblicher Mehraufwand bei erforderlichen Anpassungen des Codes.

Wenn Sie dem Kunden bei einem Sonderwunsch einmal nachgeben, öffnen Sie auch das Tor für weitere ähnlich gelagerte Projekte. Ich rate Ihnen daher im Zweifelsfall immer „Nein“ zu sagen. Mir ist bewusst, dass das vor allem in der Anfangsphase Ihrer Tätigkeit sehr schwierig sein kann. Aber lassen Sie sich nicht zu sehr von Ihrer Strategie abbringen. Bleiben Sie auf Kurs, versuchen Sie alle Ressourcen in den Kern Ihrer Geschäftsidee zu stecken. Auch an anderer Stelle im Buch betone ich, dass es gilt „Stärken zu stärken“. Der Mutige, der Prioritäten setzt und dazu steht, wird belohnt.

Häufig kommen die Kunden, denen Sie einen Sonderwunsch verweigern, zu einem späteren Zeitpunkt dennoch zu Ihnen zurück. Schließlich ist es nicht unwahrscheinlich, dass andere Anbieter die herangetragenen Aufgaben ähnlich skeptisch beurteilen wie Sie. Meine Erfahrung ist es, dass viele der kleinen Unternehmen, die schwierige und mit zweifelhaften Erfolgsaussichten versehene, teils exotische Projekte zu unkritisch angehen, mit der Zeit vom Markt verschwinden.

29.3 Margenkiller Vertrieb

Bei meiner Arbeit mit Unternehmen in der Softwareentwicklung stoße ich immer wieder auf ein typisches Problem: Schon nach kurzer Zeit vor Ort fühlt man sich wie in einer großen Badeanstalt: Alle sind irgendwie am Schwimmen und der Tenor lautet man sei angesichts der Fülle an noch unerledigten Aufgaben eigentlich ständig „total unter Wasser“. Es gibt zu viele kundenspezifische Anforderungen, die von den Entwicklern zeitnah abgearbeitet und erledigt werden müssen. Für die dringend notwendigen Konsolidierungen innerhalb der Software fehlt aber seit Monaten, wenn nicht sogar seit Jahren die Zeit. Dieser Zustand ist leider nicht ungewöhnlich: Neue Features landen per Zuruf in der To-do-Liste, die strategische Bedeutung einer geordneten und sorgfältig geplanten Softwareentwicklung hingegen ist vielen im Unternehmen nicht klar. Kräftezehrende Konflikte zwischen den diversen Stakeholdern sind daher an der Tagesordnung.

Kurzfristige Erfolge stehen in diesen Unternehmen zu oft im Mittelpunkt, Vertriebsleute gehen den Weg des geringsten Widerstandes und versprechen den Kunden zu viele Features. Häufig mit der Zusage „Verfügbarkeit Übermorgen“. Und jeder Vertriebsmitarbeiter hält seine aktuelle Anforderung für die wichtigste. Wer das wann wie umsetzt ist zweitrangig.

Diese Haltung lässt sich in vielen Branchen finden, aber „gerade in Maschinenbauunternehmen können technisch starke Vertriebsingenieure zum Margenkiller des Unternehmens werden, da sie gern in ausgefeilten Varianten ihre Erfüllung finden“ [1].

„Die paar kleinen Software-Erweiterungen ... das kann ja nicht so schwer sein!“ Wenn solche Aussagen die Kommunikation im Unternehmen bestimmen, dann ist das häufig der

Anfang vom Ende der Software. Längerfristig leiden alle unter dieser Vorgehensweise, möglicherweise gefährdet das sogar die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens.

Für jedes Unternehmen ist es wichtig, so viele Standardprodukte wie möglich zu verkaufen. Die Mitarbeiter im Vertrieb müssen oftmals regelrecht dazu „erzogen“ werden, absurde Anforderungen mit Einmal-Charakter zurückzuweisen und dem Kunden explizit „Nein“ zu entgegnen. Auch der erst kürzlich verstorbene Berthold Leibinger, fast drei Jahrzehnte Vorsitzender der Geschäftsführung beim Laserspezialisten Trumpf, warnte zu recht: „Man muss – auch bei technisch interessanten Aufgaben – Nein sagen können“ [2]. In diesem Zusammenhang gilt es zur Kenntnis zu nehmen, dass die absoluten Top-Firmen sich nicht grundsätzlich nur auf das fokussieren, was sie gemäß ihrer Planung tun sollten, um zu wachsen. Collins bestätigt in seiner ausführlichen Analyse, dass die Top-Firmen im Prinzip zweigleisig fahren und immer auch gut überlegen würden, was sie besser nicht machen sollten: „The good-to-great companies [...] focused equally on what not to do and what to stop doing“ [3]. Behalten Sie diese Empfehlung immer im Hinterkopf, wenn Sie sich einmal wieder mit einem skurrilen Sonderwunsch konfrontiert sehen.

Literatur

1. Gassmann O, Friesike S (2012) 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. Carl Hanser, München, S 104
2. Leibinger B (2010) Wer wollte eine andere Zeit als diese. Murmann, Hamburg, S 258
3. Collins J (2001) Good to great. HarperCollins, New York, S 11



Hope for the best but expect the worst.

Als Hersteller einer Software verkaufen Sie Ihren Kunden genau genommen eine Lizenz zur Nutzung Ihrer Software. Ob die Auslieferung der Software auf einer DVD oder online per Download erfolgt spielt hierbei keine Rolle. Ihr Kunde kauft für sein gewünschtes Nutzungsszenario eine Lizenz und darf anschließend die Software im Rahmen der von Ihnen definierten Lizenzbedingungen nutzen.

Für die wasserdichte rechtliche Festlegung der Lizenzbedingungen sollten Sie einen Patentanwalt oder einen auf Fragestellungen des Copyright- und Urheberrechtes spezialisierten Rechtsanwalt zu Rate ziehen. Eine von Ihnen dem Kunden gewährte Lizenz kann z. B. zeitlich unbefristet, zeitlich befristet und/oder auf eine vordefinierte Anzahl von Rechner-Installationen begrenzt sein. Weniger üblich, aber durchaus denkbar sind Lizenzen, die eine vordefinierte Anzahl von Funktions-Aufrufen innerhalb einer Software zulassen: „10.000 Daten-Formatkonvertierungen innerhalb einer CAD-Software“ oder „2000 3D-Drucke“ wären denkbare Lizenzbedingungen. Nach dem „Verbrauch“ des Nutzungskontingents muss die Lizenz dann kostenpflichtig erneuert werden.

„OpenSource“ ist auch eine mögliche Lizenzbedingung: Sie veröffentlichen den Quellcode Ihrer Software und gestatten die kostenlose Nutzung und kommerzielle Weiterverwertung. Als Lizenzbedingung verpflichten Sie die Ihr Werk nutzenden Programmierer, auf Ihre indirekte Mitarbeit an dem jeweiligen Softwareprojekt hinzuweisen, indem in irgendeiner About-Box ein von Ihnen vorgegebener netter Gruß-Text dargestellt wird. Für Ihr Ego mag es großartig sein, wenn geschätzte 12.800 Programmierer weltweit Ihren Code mitverwenden. Geld verdienen Sie damit allerdings nicht. Um trotz OpenSource-

Lizenz indirekt dennoch eine Vergütung für Ihr Werk zu erhalten wäre es denkbar, z. B. über kostenpflichtigen Support oder spezielle Dienstleistungen für Großunternehmen ein Bezahl-Modell zu entwickeln.

Exkurs: Wird in Zukunft jede Anwendung „Open Source“?

Unabhängig von der spezifischen lizenzrechtlichen Ausgestaltung ist es ein kaum zu überschender Trend, dass immer mehr Anwendungen als Open Source veröffentlicht werden. Manche Branchen-Insider vertreten daher die Meinung, dass es zum Standard werde, dass der Kunde Zugang zum Quellcode seiner Anwendungen erhält. Dies halte ich denkbar für Bereiche, in denen das Feedback der Entwickler entscheidend zum Gesamtwachstum der Branche beitragen kann. Dazu braucht es in dieser Branche aber genügend Programmierer, die das Know-how und die Zeit haben, Feedback zu geben und die offenen Quelltexte intelligent und kreativ auszunutzen. Es wundert daher kaum, dass derartige Visionen primär von Leuten kommen, die im weitesten Sinne dem Bereich der Entwickler-tools zugeordnet werden können. Meiner Meinung nach gibt es aber massenhaft Anwendungsbereiche, in denen es unter den Kunden kaum jemanden gibt, der aus dem offengelegten Quellcode einen Nutzen ziehen könnte. Der Grund hierfür ist, dass in diesen Anwenderbranchen die Leute gar nicht über die dazu erforderliche Programmier-Qualifikation verfügen. In vielen Branchen werden händelnd qualifizierte Mitarbeiter gesucht, die Firmen sind daher schon froh, wenn sie qualifizierte Anwender bekommen. In diesen Betrieben denkt niemand an Programmierer, die die eingesetzte Software analysieren und ggfs. verändern bzw. aktiv weiterentwickeln. Oftmals bedeutet Open Source daher eben nur die Verlagerung von Fehlersuche und Weiterentwicklung an (kostenlose) Externe, die zudem oftmals kreativer sind als die eigenen eingeschlafenen Mitarbeiter. Ich persönlich bin überzeugt, dass es insbesondere im B2B-Bereich auch in zehn Jahren für die Hersteller noch üblich sein wird, den Kunden keinen Zugriff auf den Quellcode einzuräumen und zudem die Software weiterhin kostenpflichtig zu lizenzieren.

Wenn Sie planen mit Ihrer Software Geld zu verdienen, und davon gehe ich aus, sonst hätten Sie sich dieses Buch nicht gekauft, dann müssen Sie sich frühzeitig Gedanken machen, wie eine Lizenzierung aus Ihrer Sicht als Lizenzgeber „sicher“ ablaufen kann, damit Sie einerseits an Ihr Geld kommen und andererseits Ihr spezielles (Software-) Know-how umfassend geschützt ist. Als Gründer müssen Sie daher von Anfang an mögliche Angriffsszenarien identifizieren und dann einen dazu passenden Mix aus Schutzmaßnahmen ergreifen. Neben Mechanismen, um z. B. das „Reverse Engineering“ Ihrer ausgelieferten Software zu unterbinden, müssen Sie parallel dazu auch innerhalb Ihrer Unternehmensorganisation Maßnahmen gegen den Diebstahl Ihres Intellectual Property treffen. Ich denke, dass dieser Punkt sehr wichtig ist und möchte das daher etwas geändert formulieren: Die Schutzmaßnahmen sind zu überlegen in Bezug auf Ihre Software, wenn diese Ihr Unternehmen bzw. Ihr Bürogebäude physikalisch verlassen hat. Aber Sie müssen gegen einen möglichen IP-Diebstahl auch innerhalb der Mauern Ihres Bürogebäudes konsequent vom ersten Tag Ihrer Tätigkeit an vorgehen.

Was nützt das beste Cloud basierte Lizenzierungs-System, wenn der immer freundliche Praktikant aus dem fernen Osten am vorletzten Tag seiner Tätigkeit bei Ihnen sich abends mit Hilfe des Reinigungspersonals Zutritt zum Serverraum verschafft, alle Ihre Quelltexte auf einem USB-Stick mit nach Hause nimmt und diesen dann als Souvenir verwendet für seinen ersten Arbeitgeber nach Rückkehr in sein Heimatland. Das hier beschriebene Szenario ist zweifelsohne vorsätzlich kriminell und der Datendieb setzt sich dem Risiko aus,

im entscheidenden Moment von einem aufmerksamen Mitarbeiter erwischt zu werden. Oftmals verläuft der Angriff auf vertrauliche Unternehmensdaten daher viel subtiler, ohne dass sich die Angreifer einem Risiko aussetzen. Es reicht schon ein leichtsinniger Mitarbeiter, der sein privates Smartphone kurz zum Aufladen an eine USB-Schnittstelle seines Entwicklungsrechners anschließt und damit unbewusst einen Spionage-Virus ins Firmennetzwerk einschleust.

Zentraler Vermögenswert bei einem Softwarehersteller sind die Quellcodes. Überlegen Sie sich daher genau, an welcher Stelle diese im Unternehmen abgelegt sind und welche Mitarbeiter darauf Zugriff haben. Denken Sie immer daran, dass ein Großteil der „Angriffe“ auf vertrauliche Daten „von innen“, also durch oder zumindest mit Unterstützung von Mitarbeitern erfolgt. Geschätzte neun von zehn Cyberangriffen beginnen mit infizierten E-Mails. Kümmern Sie sich zum Schutz Ihres betrieblichen Vermögens rechtzeitig um entsprechende Sicherheitsrichtlinien und -prozesse. Als Unternehmer sind Sie sogar im Rahmen des Geschäftsgeheimnisgesetzes (abgekürzt GeschGehG) offiziell verpflichtet, angemessene technische und organisatorische Maßnahmen umzusetzen, um die Geschäftsgeheimnisse zu schützen.

Ich möchte Sie nachfolgend informieren, was aus meiner Sicht bei der Software-Lizenzierung Stand der Technik ist und welche unterschiedlichen Aspekte bei der Implementierung einer entsprechenden Unternehmens-Strategie von Ihnen als Gründer zu berücksichtigen sind.

30.1 Lizenzierungs-Strategien im B2B- und B2C-Markt

Die Softwarehersteller verfolgen bzgl. der Lizenzierung unterschiedliche Strategien im B2B- und im B2C-Markt. Aufwendige Schutzmaßnahmen sind immer auch mit Kosten verbunden. Bei Software für den privaten Konsumenten, die für ein Smartphone meist nur wenige Euros und für die PC-Plattform selten mehr als 30–70 Euro kostet, rechnet sich der Aufwand für den Hersteller bei geringen Stückzahlen häufig nicht. Die Anbieter versuchen Mehrwert zu schaffen für die Benutzer, die sich eine gültige Lizenz besorgen, für die Software bezahlen und sich anschließend im Idealfall noch online registrieren lassen. Dafür gibt es dann im Gegenzug kostenlose Updates und störende Werbeeinblendungen verschwinden, Zusatzmodule lassen sich herunterladen oder die Anwender bekommen in Spielen z. B. attraktive „Requisiten“ kostenlos. Die Softwarehersteller konzentrieren sich darauf die Software so gut zu machen und permanent so dynamisch weiter zu entwickeln, dass der Nutzer diese unbedingt regulär haben will. Dennoch wird kopiert was das Zeug hält. Speziell bei Jugendlichen ist der illegale „Jailbreak“ für die Smartphones beliebt, um anschließend beliebig Software unter Umgehung der offiziellen App Stores installieren und lizenzkostenfrei nutzen zu können.

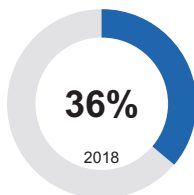
Im B2B-Markt stellt sich die Situation vollkommen anders dar. Laut dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (abgekürzt VDMA) entsteht im deutschen Maschinenbau den Unternehmen durch Produktpiraterie mittlerweile ein durchschnittlicher Schaden von 4,5 Prozent vom Jahresumsatz, was einem Wert von 7,3 Milliarden Euro

bezogen auf die gesamte Branche entspricht (Stand 2018) [1]. Viele der Plagiate stellen nachweisbar ein Sicherheitsrisiko dar: 36 Prozent der Unternehmen berichten von Fälschungen, die eine Gefahr für Bediener, Anwender oder die Umwelt mit sich bringen (s. Abb. 30.1). Bei den Plagiaten handelt es sich zum Entsetzen der Hersteller nicht mehr nur um Verschleiß- oder Ersatzteile, die gefälscht werden. Nein, mittlerweile werden ganze Maschinen nachgebaut! Und die Produktpiraterie nimmt zu.

Ähnlich hohe Zahlen kursieren auch in der japanischen Industrie. Da die Steuerungs- und Bedien-Software der Maschinen und Anlagen zunehmend das Alleinstellungsmerkmal darstellt, wird seitens der deutschen Maschinenbau-Unternehmen heute bereits einiges an Schutzmaßnahmen umgesetzt. Aus verständlichen Gründen spricht allerdings keiner darüber. Doch das Interesse an solchen Themen steigt kontinuierlich und vielen im B2B-Bereich ist wohl klar geworden, dass es noch einen großen Nachholbedarf gibt. Während eine online-Aktivierung z. B. bei den gängigen Softwareprodukten von Microsoft oder Adobe seit vielen Jahren Stand der Technik ist, steht die Industrie im Bereich der Embedded Devices und der speicherprogrammierbaren Steuerungen (abgekürzt SPS) erst am Anfang. Obwohl gerade hier der Schutz des IP außerordentlich wichtig ist und es gleichzeitig auch um hohe Umsätze geht.

Die weiterhin spannende „Industrie 4.0“ Initiative wird die Herausforderung für die Anbieter noch vergrößern. Im Prinzip versuchen die Anbieter, dem Kunden zukünftig einen Mehrwert zu bieten durch die Verschmelzung der Fertigungs- mit der Office-IT, unter Einbeziehung mobiler Devices. Diese Vernetzung bietet viele Vorteile. Welcher Werkleiter in einem Fertigungsbetrieb träumt nicht davon, dass seine Mitarbeiter in der Instandhaltung beim Rundgang durch die Produktionshallen im Vorbeigehen die aktuellen Statusdaten der Maschinen auf ein Smartphone oder einen Tablet-Computer übertragen und dargestellt bekommen. Oder sogar, einen Schritt weitergedacht, dass der Mitarbeiter die Daten in das Display seiner Datenbrille mit situations- und ortsabhängigen Handlungsanweisungen eingeblendet bekommt. Doch diese schöne, vernetzte Welt bietet leider auch mögliche Einfallstore für Hacker. Das passive Abgreifen von aktuellen Produktionsdaten wäre noch

Produktpiraterie im Maschinen- und Anlagenbau:



der Plagiate stellen ein
Sicherheitsrisiko dar

7,3 Milliarden Euro Gesamtschaden

4,5% durchschnittlicher Schaden in Bezug
auf den Jahresumsatz

Abb. 30.1 Produktpiraterie nimmt weiter zu. Daten © VDMA; eigene Darstellung

das kleinere Übel. Was wäre, wenn die Steuerungssoftware einer Werkzeugmaschine so manipuliert wird, dass über einen größeren Zeitraum Teile minderer Qualität produziert werden und in den weiteren Fertigungsprozess unbemerkt einfließen? Das könnte dazu führen, dass z. B. Zehntausende Getriebe mit deutlich erhöhter Ausfallwahrscheinlichkeit vom Zulieferer zu den Automobilherstellern geliefert werden und nach Aufdeckung des Hacker-Angriffs die damit ausgerüsteten Fahrzeuge teuer und imageschädigend öffentlich zurückgerufen werden müssen? Wenn Sie im B2B-Bereich Software entwickeln, dann spielt daher ein sogenannter Integritätsschutz neben der Frage einer sicheren Lizenzierung und dem Schutz Ihres IP eine weitere wichtige Rolle. Bitte prüfen Sie genau, ob es auch für Ihr (Software-) Produkt und Ihre Kunden bedeutsam ist, dass auch kleinste Manipulationen am Code ausgeschlossen sind und Ihre Software genau so läuft und rechnet, wie es von Ihnen ursprünglich angedacht, implementiert und getestet worden war.

30.2 Methoden zur Software-Lizenzierung

Für die Lizenzierung Ihrer Software bieten sich drei unterschiedliche Vorgehensweisen an, die ich nachfolgend einzeln erläutern will. Der zentrale Unterschied der Verfahren ist der Speicherort der eigentlichen Lizenz.

Software basierte Lizenzierung

Im Rahmen einer Software basierten Lizenzierung, häufig auch „Aktivierung“ genannt, bekommen Sie die Lizenz vom Softwarehersteller in Form einer verschlüsselten und signierten Lizenzdatei online zur Verfügung gestellt. Die gesamte Aktivierung ist dabei ein Prozess in mehreren Schritten und kann wie folgt ablaufen:

Als erstes wird nach dem Start der Software von Ihrem Rechner eine Art „digitaler Fingerabdruck“ generiert. Dieser beinhaltet eine Vielzahl der Hardware- und Software-Eigenschaften des Gerätes. Die genauen und vermutlich recht komplexen Details, wie dieser Fingerabdruck generiert wird, werden natürlich von den Lizenzgebern nicht veröffentlicht. Es ist allgemein bekannt, dass u. a. das Motherboard und die Version des verwendeten Betriebssystems eine Rolle spielen. Dieser Fingerabdruck wird dann zusammen mit dem sogenannten Product-Key per Internet-Verbindung an den Hersteller geschickt. Den Product-Key finden Sie üblicherweise auf einem Aufkleber auf der Verpackung der Software oder eingeklebt im Handbuch, alternativ auf der Rechnung oder Sie bekommen ihn vom Hersteller per E-Mail zugesandt, wenn Sie die Software online erworben haben. Wenn Sie z. B. einen PC gekauft haben mit vorinstalliertem Microsoft Windows Betriebssystem, dann ist der Aufkleber meistens auf der nicht sichtbaren Rückseite des Geräts. Nach dem Überprüfen des Product-Key und einer Validierung des digitalen Fingerabdrucks Ihres Gerätes, überträgt der Hersteller Ihnen automatisch eine verschlüsselte und signierte Lizenz- bzw. Aktivierungsdatei, die nur zu exakt diesem einen Gerät passt. Beim Start der Anwendung wird diese Lizenzdatei entschlüsselt und ausgewertet und nachfolgend die lizenzierte Funktionalität der Software entsprechend freigegeben.

Sollten Sie nun den gleichen Vorgang von einem zweiten System aus versuchen, dann wird der Softwarehersteller den erneut verwendeten Product-Key mit seinen internen Aufzeichnungen vergleichen und feststellen, dass für diesen Key bereits eine Aktivierung für eine abweichende Hardware durchgeführt wurde. Sollten die Lizenzbedingungen die Nutzung der Software auf lediglich ein System beschränken, dann wird die Aktivierung für das zweite System unterbleiben.

Der Vorteil eines derartigen Aktivierungs-Verfahrens ist, dass alles online ohne jeglichen logistischen Aufwand erledigt werden kann. Im Vergleich zu dem weiter unten erläuterten Hardware basierten Verfahren fallen mit Ausnahme der Kosten für die Bereitstellung der IT beim Lizenzgeber keine weiteren Kosten an und es ist auch kein Hin-und-her-Senden von Hardwarekomponenten erforderlich. Die erforderliche IT-Infrastruktur können Sie bei entsprechenden Anbietern auch als Service mieten. Dafür gibt es unterschiedliche Preismodelle. Üblich ist ein geringer Prozentsatz vom Verkaufspreis der geschützten Software.

Der Nachteil ist, dass die Lizenz an die vorhandene Hardware, d. h. den PC oder das Embedded System gebunden ist. Im Prinzip werden die gesamten Hardware- und Software-Eigenschaften des Systems als Dongle verwendet und die Lizenz ist daher nicht mobil. Schwierigkeiten treten auch auf, wenn Sie zu einem späteren Zeitpunkt das Gerät aufrüsten oder Sie z. B. ein defektes Motherboard austauschen müssen. In der Regel wird dann eine erneute Aktivierung notwendig. Das ist alles kein Problem, solange sich das betroffene System im Office-IT-Bereich befindet, in dem eine Internet-Verbindung jederzeit verfügbar ist. Im Industrie- bzw. Embedded-Bereich sieht das anders aus. Geldspielautomaten oder medizintechnische Geräte z. B. verfügen aus Sicherheitsgründen spätestens nach dem Zusammenbau und dem Verlassen der Produktionsstätte über keinen Internetanschluss mehr. Oftmals ist am weit entfernten Aufstellort der Geräte auch gar kein Internet verfügbar. Wenn jetzt der aus Deutschland nach Zentralafrika angereiste Service-Techniker wesentliche Systemkomponenten tauschen muss und die Software oder das Betriebssystem fordert anschließend eine erneute Online-Aktivierung, dann hat er ein schwerwiegendes Problem.

Hardware basierte Lizenzierung

Hier bekommt der Nutzer der Software die Lizenz auf einem sogenannten Dongle physikalisch vom Softwarehersteller geliefert. Ein Dongle ist ein kleines elektronisches Bauteil, das über eine der üblichen an einem PC oder Embedded System vorhandenen Schnittstellen angesprochen und ausgelesen werden kann. Am populärsten sind Dongles für die USB-Schnittstelle. Der Dongle sieht dann in etwa wie ein handelsüblicher USB-Speicherstick aus. Was zu dem Problem führen kann, dass das kleine Gadget, falls außen sichtbar am Gehäuse aufgesteckt, gern auch mal entwendet wird, weil die Leute denken es sei ein nützlicher Speicherstick.

Es gibt eine Vielzahl von weiteren Bauformen am Markt, unter anderem auch sehr kleine Dongles in Form einer Micro-SD-Karte. Das wesentliche Bauteil in solch einem Dongle ist ein spezieller Security-Controller, der weitgehend den bekannten Smartcard-Chips entspricht, so wie sie auf Geldkarten, der Gesundheitskarte oder im Reisepass Verwendung

finden. Diese Spezial-Chips sind im Gegensatz zu normalen FPGAs gegen Hackerangriffe mit Laserlicht oder durch eine Magnetfeldanalyse speziell geschützt und weisen daher ein hohes Schutzniveau auf. Auf dem Chip werden kryptografische Schlüssel und die Lizenzinformation gespeichert. Der Softwarehersteller muss die Lizenzinformation durch eine Art Programmierung auf den Dongle übertragen und dann anschließend den Dongle an den Kunden liefern. Alternativ lässt sich die Lizenzinformation auch online – vollautomatisch – auf den Dongle übertragen, wenn dieser bereits beim Anwender sein sollte.

Die Software muss so implementiert werden, dass sie das Vorhandensein eines Dongles am Gerät und die darin eingetragene Lizenzinformation in irgendeiner Form abfragt und dann entsprechend die Nutzung der Software freigibt oder unterbindet. Es gibt am Markt auch Produkte, die eine Änderung am Quellcode nicht zwingend erforderlich machen und den Dongle-Schutz der eigenen Software im Nachhinein am Ende des Build-Prozesses automatisch hinzufügen. Zusätzlich wird dabei die Software komplett verschlüsselt, was einen wirksamen Schutz gegen Reverse Engineering darstellt und die Integrität der Daten sicherstellt. Zur Laufzeit wird die Software dann bei Vorhandensein eines geeigneten Dongles sukzessive im RAM entschlüsselt und ausgeführt.

Der große Vorteil einer Hardware basierten Lizenzierung ist die Mobilität der Lizenz durch schlichtes „Umstecken“. Das vereinfacht den Ersatz und die Aufrüstung bestehender Hardware. Wenn ein teures Software-Paket nur selten von einzelnen Mitarbeitern benötigt wird, dann kann auf allen Rechnern eines Teams die Software installiert werden und dennoch wird nur eine Lizenz beschafft. Nutzen wird diese Lizenz immer nur der Mitarbeiter, der sich beim System-Administrator den Dongle ausgeliehen hat. Eine Lösung mit Dongles ist auch vollkommen unabhängig von einer Internetverbindung und bietet sich auch für den Betrieb unterwegs auf Notebooks an.

Nachteil einer Hardware basierten Lizenzierung sind die Kosten für die Spezialhardware, die je nach Anbieter, gekaufter Stückzahl der Dongles, Leistungsumfang und Komfort der mitgelieferten Software-Tools zwischen 10 und 100 Euro pro Einheit liegt. Außerdem kann der Einsatz der Dongles eine zusätzliche Treiber-Installation am Rechner erforderlich machen.

Ich persönlich habe viele Jahre mit einem Hardware basierten Lizenzierungsverfahren gearbeitet und dabei gute Erfahrungen gemacht. Besonders praktisch fand ich die Möglichkeit über ein API aus der Software heraus u. a. auf die im Dongle hinterlegte Lizenzinformation zur Laufzeit zugreifen zu können. Damit ließ sich problemlos die Bereitstellung von unterschiedlichen Leistungsstufen für den Kunden in ein und derselben Software integrieren. Ausgeliefert wurde im Prinzip immer die sogenannte Vollversion mit dem vollständigen Leistungsumfang. Je nach im Dongle hinterlegtem Lizenztyp wurden dann innerhalb der Software unterschiedliche Funktionalitäten im Menü dynamisch ausgegraut. Ohne Dongle am System lief die Software funktional stark eingeschränkt in einer Demoversion. Die Service-Techniker des Unternehmens waren natürlich immer mit Dongles unterwegs, die ihnen den vollständigen Leistungsumfang der Software zur Verfügung stellten. Es musste lediglich gewährleistet sein, dass ein USB-Anschluss am System mit vertretbarem Aufwand manuell zugänglich war. Zusätzlich wurde seitens der Software der

auf dem Dongle frei verfügbare Anwenderspeicher genutzt, um kritische Systemparameter zu speichern und vor Manipulation sicher zu schützen.

Lizenz in der Cloud

Hierbei wird die Lizenz seitens des Softwareherstellers in der Cloud auf einem Webserver abgelegt. Die zentrale Herausforderung ist die Authentifizierung des Benutzers, der für die Lizenz bezahlt hat. Ein minimaler Ansatz wären z. B. E-Mail-Adresse und ein Passwort, das der Softwarehersteller dem Lizenznehmer einmalig zur Verfügung stellt und die dann beim Start der Software automatisch an den Webserver übertragen werden.

Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass auf dem lokalen Endgerät keine spezielle Software-Installation notwendig ist und auch keine Spezial-Hardware geliefert werden muss. Allerdings muss der Rechner immer online sein, um sich die Lizenz abholen zu können. Je nach Implementierung kann die Sicherheit solch eines Cloud basierten Ansatzes sehr gut sein. Zusätzlich lassen sich mit diesem Ansatz sehr kundenfreundliche Software-Abo- und Pay-per-Use-Modelle umsetzen. In der Cloud abgelegte Lizenzen können mobil von beliebigen Geräten genutzt, ausgeliehen und einfach zwischen Geräten übertragen werden.

Vertragliche Lizenzregelung

Eine vierte, durchaus denkbare Option, die meiner Meinung nach eher theoretischer Natur sein sollte, möchte ich der Vollständigkeit halber noch kurz anführen: Sie verzichten auf jegliche technische Lizenzierung und regeln dies mit Ihren Kunden rein vertraglich. Das heißt, Sie vertrauen Ihren Kunden, dass die Software ausschließlich entsprechend der von Ihnen vorgegebenen Lizenzbedingungen genutzt wird. Wenn Sie z. B. eine umfangreiche Server basierte Unternehmens-Software entwickeln und verkaufen, die ohne die persönliche Unterstützung Ihrer qualifizierten Support-Mitarbeiter nicht in Betrieb genommen werden kann und auch einer permanenten (Fern-) Wartung bedarf, dann können Sie sich auf diese Vorgehensweise einlassen.

In den deutschsprachigen Ländern kann dieser Ansatz zumindest bei den großen Firmen sogar für Standard-Software funktionieren. Die IT-Abteilung eines DAX-Konzerns z. B. wird vermeiden wollen, mit negativen Schlagzeilen über illegale Softwarenutzung in die Presse zu kommen. Wie das bei kleineren Firmen und bei Firmen im Ausland aussehen kann müssen Sie selbst beurteilen. Selbst wenn Sie Ihren Kunden absolut vertrauen können, dann bleibt ohne eines der drei oben genannten Lizenzierungs-Verfahren immer noch die Gefahr der unbeabsichtigten Mehrfachnutzung. Auch das kostet Sie Umsatz.

Literatur

1. VDMA (2018) VDMA Studie Produktpiraterie. VDMA, Frankfurt am Main, S 6 f



„Like all good apps, it needs no manual.“

Aus einer App-Rezension, gefunden in der Bloomberg Businessweek

In den Betrieben ist es üblich, ausgehend von der Zielgruppe die angefertigte Dokumentation in „intern“ und „extern“ zu kategorisieren. Die interne Dokumentation (von den meisten Programmierern nur kurz „Doku“ genannt) findet ausschließlich unternehmensintern Verwendung und umfasst die Sammlung und Archivierung aller produktrelevanten Dokumente. Zur internen Doku gehören sämtliche Spezifikationen, Protokolle, Arbeitsanweisungen und Richtlinien sowie FAQs, Wissensdatenbanken, Wikis, Handbücher, Videos usw. In Softwareunternehmen spielt zusätzlich die innerhalb des Codes hinterlegte Dokumentation eine fundamentale Rolle. Die Programmierer in Ihrem Unternehmen sollten möglichst zahlreiche Quellcode-Kommentare als ergänzende Dokumentation zu ihrer Arbeitsleistung anfertigen und dabei von den in jeder Programmiersprache speziell für Kommentare integrierten Formatierungsmöglichkeiten reichlich Gebrauch machen.

Nutznieser der internen Doku sind Kollegen und Vorgesetzte, oftmals auch der Ersteller des Dokumentes selbst, wenn er zu einem späteren Zeitpunkt erneut lesend darauf zugreift. Ziel der internen Doku ist es, zu einem späteren Zeitpunkt wichtige Informationen schnell wieder auffinden und Entscheidungen nachvollziehen zu können.

Die externe Doku dient der Information und der Unterstützung der Anwender bei der Nutzung einer Software oder eines Gerätes. Meine nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die externe Dokumentation, die als Bestandteil des Service- und Informationsangebots des Herstellers zu sehen ist.

Viele Softwarehersteller liefern den Kunden als beigelegte Dokumentation ein sogenanntes Benutzer-Handbuch. Ein typisches Benutzer-Handbuch für ein Softwareprodukt kann folgende Themen umfassen:

- Systemvoraussetzungen,
- Installation der Software,
- Informationen zur grundlegenden Funktionsweise der Software,
- Bedienung der Software,
- Exemplarische Lösung von Übungsaufgaben unterschiedlichen Schwierigkeitsgrads,
- Sicherheitshinweise,
- Fehlersuche und Fehlerbehebung, Ratschläge zur Problembehandlung,
- Hinweis auf weiterführende Informationsquellen und Literaturtipps.

Häufig findet sich dazu im Anhang eine sogenannte Funktionsreferenz, die jede noch so kleine zur Verfügung stehende Funktionalität im Detail auflistet und beschreibt. Der Nutzwert der Funktionsreferenz ist in Relation zu der für die Darstellung erforderlichen Seitenzahl meist gering, schließlich ist es Konsens in der IT-Welt, dass 80 Prozent der Kunden lediglich 20 Prozent der bereitstehenden Funktionalität einer Software benutzen. Bei einem durchschnittlichen Anwender bleiben daher 4/5 der Funktionsreferenz ungelesen. Dennoch erzeugt eine Referenzdokumentation beim Leser aufgrund des beachtlichen Umfangs anfangs immer einen positiven Eindruck.

Sowohl als Lieferant von Standardsoftware als auch von kundenspezifischer Individualsoftware sind Sie gesetzlich dazu verpflichtet dem Kunden „Programminformationen“ zu überlassen. Sie können daher jede Diskussion in Ihrem Betrieb, ob das Team sich den Aufwand für das Erstellen einer Dokumentation nicht besser sparen sollte, bereits im Anfangsstadium beenden. Sie sollten sich allerdings sehr sorgfältig überlegen, in welchem inhaltlichen Umfang Sie dokumentieren, welche Sprachvarianten Sie anbieten und in welcher Form Sie die Dokumentation an den Kunden ausliefern: Als Hardcover oder nur elektronisch in Form von z. B. Hilfesystemen und PDF-Dateien zum Download.

Die Dokumentation hängt stark davon ab, welche Art von Software Sie entwickeln, wie das Deployment abläuft, welche Zielgruppe Sie adressieren, in welcher Branche und auf welchen Märkten Sie tätig sind. Die Bandbreite ist sehr groß:

- Für eine 1,79 Euro teure Smartphone-App wird es sicher niemals ein gedrucktes Handbuch geben. Die Erlöse aus dem App-Verkauf würden noch nicht einmal die Versandkosten decken. Selbstverständlich erwartet in diesem Markt auch kein Anwender eine gedruckte Dokumentation.
- Selbst zu einem Smartphone für mehrere Hundert Euro erdulden die Käufer eine wenige Seiten knappe Broschüre, die sich ohne Leselupe kaum entziffern lässt. Um an detaillierte Informationen zu gelangen, darf sich der Smartphone-Nutzer umfangreiche PDFs von der Website des Herstellers herunterladen. Sollte der Anwender tatsächlich auf die Idee kommen diese Dokumentation dann auszudrucken, kann er sich beim Hersteller des Tintenstrahldruckers gleich einen kompletten Satz Ersatzpatronen bestellen.

- Bei einer umfangreichen 3D-CAD-Software-Suite mit integrierter Spritzgießsimulation, die mit einem fünfstelligen Eurobetrag verrechnet wird, kann das völlig anders aussehen. Hier erhält der Kunde möglicherweise ein halbes Dutzend Handbücher jeweils im haptisch und optisch ansprechenden Schubert.

Sollte Ihre Software Bestandteil eines technischen Gerätes sein, dann gibt es u. U. weitere gesetzliche Vorgaben, in welchem Umfang und in welchen Landessprachen eine begleitende Dokumentation Pflicht ist. Meistens zielen diese Regelungen darauf ab, umfangreiche Sicherheits- und Datenschutzhinweise zuverlässig und unmissverständlich zum Anwender zu bringen. Jeder kennt diese eng zusammengefalteten Zettel, die Geräten der Consumer-Elektronik beigelegt sind und in über 20 Sprachen Selbstverständlichkeiten in Bezug auf eine „sachgerechte“ Nutzung bebildert darstellen. Verwertbare Bedien- und Nutzungshinweise sind vor lauter Sicherheits-Piktogrammen kaum noch zu finden.

Noch vor 15 Jahren war die in Buchform mit festem Einband ausgelieferte Dokumentation ein wesentlicher Wertmaßstab für die Beurteilung eines Softwareprodukts. Das hat sich im Smartphone-Zeitalter grundlegend geändert. Ein Grund dafür dürfte sein, dass die Bedienung von Software einfacher geworden und das Wissen im Umgang mit Software in deutlich breiteren Schichten in der Bevölkerung angekommen ist. Entsprechend ist die Erwartungshaltung der Anwender an eine gedruckte Hilfestellung gesunken. Ein weiterer Grund dürfte sein, dass die Entwicklungsdynamik im Markt zugenommen hat und die Zyklen zwischen den Softwareversionen insbesondere im B2C-Markt deutlich kürzer wurden. In Verbindung mit Software-Subskriptionen aus der Cloud ist es bei vielen Anbietern mittlerweile üblich, die Software im Abstand weniger Wochen regelmäßig mehr oder weniger umfangreich zu aktualisieren. Welchen Sinn macht dann noch eine gedruckte Dokumentation, wenn in Eingabemasken plötzlich Kontrollelemente auftauchen, die vor drei Wochen noch nicht vorhanden waren? Ich persönlich bin skeptisch, ob diese Update-Hektik im Sinne des Anwenders ist. Es ist unbestritten, dass es sinnvoll ist, Fehler in der Logik und in den Algorithmen zeitnah zu korrigieren. Aktualisierungen innerhalb des User Interfaces können sehr verwirrend sein und sollten daher besser auf das nächste „große“ offizielle Versionsupdate verschoben werden (s. Kap. 32). Das inhaltliche Synchronisieren von Software und dazugehöriger Dokumentation stellt durch die immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen in jedem Fall eine Herausforderung für die Hersteller dar.

31.1 Pragmatisch dokumentieren

Gründern eines Software-Startups rate ich sich komplett auf die Entwicklung der Software und die Etablierung der Geschäftsprozesse zu konzentrieren. Versuchen Sie das Thema Dokumentation weitgehend zu vertagen und handeln Sie entsprechend dem sogenannten agilen Manifest:¹

„Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.“

¹ <http://agilemanifesto.org/>.

Es bringt Ihrem jungen Unternehmen überhaupt nichts, wenn Sie bei Auslieferung der ersten Softwarelizenz dem Kunden ein Dutzend umfangreicher und grafisch ansprechend gestalteter Hilfedateien zum Download anbieten können, der eigentliche Liefergegenstand aber noch grobe funktionale Mängel aufweist. Wenn Ihre Software innovativ ist und einen Nutzwert darstellt, wird Ihr Kunde Ihren Fokus auf die Fertigstellung der Funktionalität verstehen und daher Defizite bei der Doku zumindest vorübergehend akzeptieren.

Versuchen Sie dennoch am Wochenende vor Auslieferung in einer gemeinsamen Nachtschicht zumindest eine Art vorläufiger Dokumentation zu entwickeln. Überlegen Sie sich eine sinnvolle und tragfähige Kapitelstruktur und befüllen Sie dann die wichtigsten 25 Prozent der Dokumentation mit Inhalt. Der Rest bleibt vorerst „in Bearbeitung“ bzw. „under construction“. Falls erforderlich übergeben Sie Ihrem Kunden einen hochwertigen, mangels verfügbarer Inhalte noch fast leeren A4-Ordner mit Einschubtaschen, liefern aber jeweils ein grafisch ansprechend gestaltetes Titel- und Rückenblatt. Augen zu und durch. Wenn Ihre neue Software beim Kunden zufriedenstellend läuft und die Anwender Ihnen einigermaßen wohlgesonnen sind, wird Sie aller Voraussicht nach niemand mehr nach der Dokumentation fragen.

Sobald Sie etwas mehr Zeit haben und es sich leisten können Ressourcen dafür freizustellen, holen Sie das Thema mit niedriger Priorität zurück auf Ihre Agenda. Vergleichbar mit der Gestaltung eines bedienerfreundlichen User Interfaces müssen Sie auch bei der Erstellung einer Dokumentation versuchen sich in Ihre potenziellen Anwender hineinzu-denken. Was erwarten Ihre Anwender von Ihnen, wie können Sie Ihre Kunden zufriedenstellen? Die Antwort darauf wird sehr unterschiedlich ausfallen, abhängig davon, ob Sie mit einer App für wenige Euro oder einer hochkomplexen Software-Suite für den Preis eines Mittelklasseautos an den Markt gehen. Aus meiner Sicht hat Dokumentation eine gewisse Brückenfunktion: Sie kann aus eher schwachen und unbeholfenen Kunden längerfristig gute und damit für Sie als Unternehmer lukrative Kunden machen. Die fachkundigen Kunden, die mit Ihrer Software erfolgreich arbeiten, benötigen keine Dokumentation (mehr). Schreiben Sie insbesondere in den Anfangsjahren Ihrer unternehmerischen Existenz nur so viel Dokumentation wie unbedingt nötig. Bedenken Sie dabei, dass trotz sinkender Bedeutung des Themas eine mangelhafte Dokumentation auch heute noch Kritikpunkt in jeder Form von Produkttests, Reviews und Rezensionen ist. Je nach Zielmarkt lässt sich das Thema daher nicht ganz nebensächlich behandeln.

Exkurs: Veräußerbarkeit von Software

Bei Gründung eines Unternehmens machen sich die Beteiligten selten Gedanken über einen Verkauf des Unternehmens zu einem späteren Zeitpunkt, schließlich gilt es die Maschinerie im Rahmen einer gemeinsamen Kraftanstrengung erst einmal auf Drehzahl zu bringen. Dennoch sollten die Verantwortlichen in einem Software-Unternehmen wissen, dass insbesondere auch die interne Dokumentation ein wichtiger Faktor ist, um die vom Unternehmen hergestellte Software als „veräußerbar“ zu qualifizieren. Das großartigste Softwareprodukt ist aus Investorensicht unter Umständen wertlos, wenn keine für externe Dritte nachvollziehbare Architekturidee implementiert wurde und/oder wenn aufgrund zu hoher Personenbezogenheit in Verbindung mit einer mangelhaften Dokumentation eine Veräußerbarkeit schlicht und einfach nicht gegeben ist. Die oben zitierte Empfehlung des agilen

Manifestes zum Thema Dokumentation ist daher nicht für jede Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens richtungsweisend.

Eine ausführliche Diskussion, wie Software im Rahmen von M&A-Prozessen beurteilt und bewertet wird und welche Rolle dabei die Dokumentation spielt, findet sich in meinem Buch „Software Due Diligence“ [1].

Die kommerzielle Abschätzung, wie viele Ressourcen Sie in das Thema Dokumentation investieren sollten, um mit möglichst geringem Aufwand für Ihr Unternehmen einen maximierten Ertrag zu generieren, ist eine permanente Gratwanderung.

- **Tipp: Usability der Software kontinuierlich verbessern.** Überdenken Sie im Zuge der Anfertigung von Dokumentation regelmäßig die Usability Ihrer Software. Die beste Doku ist die, die gar nicht geschrieben werden muss.

Die Funktionsweise einer gut gemachten Software lässt sich von einem durchschnittlich qualifizierten Anwender weitgehend interaktiv durch Ausprobieren erarbeiten. Nehmen Sie Arbeiten an der Dokumentation Ihrer Software auch immer zum Anlass, über eine Vereinfachung der beschriebenen Funktionalität nachzudenken. Idealerweise ist Ihre Software bzw. Ihr Produkt weitgehend selbsterklärend, so dass Sie sich eine umfangreiche Dokumentation sparen können. Intelligent gemachte Apps mit einem durchdachten UI benötigen möglicherweise gar kein Handbuch. Selbstverständlich gibt es insbesondere im B2B-Bereich viele Anwendungen, die aufgrund einer komplexen Geschäftslogik und umfangreicher Workflows erklärungsbedürftig sind und auch bleiben werden. Dennoch sollte auch bei diesen Programmen kontinuierlich eine weitere Vereinfachung angestrebt werden.

Versuchen Sie in diesem Zusammenhang über Ihre eigenen Erfahrungen mit Software-Dokumentation in den vergangenen Monaten nachzudenken. Vermutlich geht es Ihnen wie mir: In den meisten Fällen bin ich enttäuscht, was seitens der Softwarehersteller an Dokumentation geliefert wird und in welcher Qualität diese ausgeführt ist. Als großen Mangel sehe ich bei Dokumentationen das Fehlen von Einführungen und Übersichten. Besonders ärgerlich empfinde ich es, wenn beim Zugriff auf die Hilfefunktion einer Software ungefragt sofort auf die Website des Herstellers verlinkt und dort dann lediglich eine schlechte, oft automatisierte Übersetzung des Benutzerhandbuchs präsentiert wird. Allerdings möchte ich die folgende Frage aufwerfen: Ist diese negative Nutzer-Erfahrung abschreckend genug, eine insgesamt vorteilhafte Software zukünftig nicht mehr einzusetzen?

- **Tipp: Dokumentation als PDF liefern.** Liefern Sie die Dokumentation zu Ihrer Software als PDF aus. Der Kunde kann sich die benötigte Information dann bei Bedarf selbst ausdrucken und dabei das für ihn geeignete Druckformat bestimmen.

Unabhängig von Ihrer Zielgruppe und dem Endkundenpreis Ihrer Software rate ich Ihnen dazu jede Form von Dokumentation rein elektronisch zu liefern, d. h. idealerweise als PDF, alternativ als HTML-Hilfe oder in einem vergleichbaren, für Ihre Anwender ge-

eigneten Dateiformat. Optional würde ich Ihren Kunden als Service anbieten die Dokumentation gegen Gebühr gedruckt zu liefern. Durch die großartigen Möglichkeiten des modernen Digitaldrucks hält sich der dafür erforderliche logistische Aufwand auf Seiten Ihres Unternehmens in Grenzen. Versuchen Sie nicht mit den Druckerzeugnissen Geld zu verdienen, sondern leiten Sie die Handbücher mit einem geringen Aufpreis von der Druckerei zu Ihren Kunden weiter. Sie dürfen dabei nicht den Werbeeffect außer Acht lassen, wenn Ihre Handbücher bei Ihrem Anwender im Großraumbüro sichtbar für die Kollegen auf dem Schreibtisch positioniert sind. Für Präsentationszwecke sollten auch alle Ihre Mitarbeiter, die Vertriebsaufgaben übernehmen, immer einen Satz Handbücher in der Aktentasche haben.

31.2 Der Schnelleinstieg

Falls Sie sich entscheiden für Ihr Softwareprodukt eine Dokumentation im Handbuchformat anzufertigen, empfehle ich Ihnen mit einem „Schnelleinstieg“ oder „Getting Started“ zu beginnen. Um Kosten zu sparen, können Sie den Einband einsparen und das Handbuch als sogenannte Broschüre ausliefern. Darin sollten auf ca. 30 bis maximal 60 Seiten kurz und knapp, aber reichlich bebildert, folgende Themen abgedeckt sein:

- Welche Systemvoraussetzungen gibt es?
- Wie wird die Software installiert und gestartet?
- Was leistet die Software, welche Anwendungsbereiche und Betriebsarten gibt es?
- Wie ist das User Interface aufgebaut?
- Wie bekommt der Anwender technische Unterstützung und welche weiteren Informationsquellen gibt es?

Ergänzen würde ich diese Broschüre um ein kurzes Tutorial, das mit einfachen Daten beispielhaft einen typischen Arbeitszyklus mit der Software darstellt.

Diese Broschüre verringert nicht nur die Einstiegshürden für den Anwender, der sich erstmals mit Ihrer Software oder Ihrem Produkt beschäftigt. Sie können diese Broschüre zusätzlich auch als Werbemittel an Kaufinteressenten und Entscheider auf Messen verteilen, zum Download anbieten oder explizit elektronisch versenden. Sie sollten den erweiterten Einsatzzweck bei der Gestaltung entsprechend berücksichtigen und die Corporate Identity Ihres Unternehmens werblich angemessen umsetzen. Geschickt gemacht schlagen Sie damit zwei Fliegen mit einer Klappe.

Durch den überschaubaren Aufwand beim Anfertigen der Broschüre können Sie mit relativ geringem Risiko wichtige Erfahrungen sammeln und die dafür benötigten Prozesse in Ihrem Unternehmen etablieren. Das sollte Ihnen die nötige Sicherheit geben, auch umfangreichere Dokumentationsprojekte wie ein Benutzerhandbuch oder Schulungsunterlagen kostenmäßig abschätzen und anschließend termingetreu umsetzen zu können.

Beachten Sie dabei: Alles, was als Dokumentation von Ihrem Unternehmen bereitgestellt wird, ist immer auch eine Art Visitenkarte. Machen Sie es sich zur Angewohnheit, dass kein Druckerzeugnis das Unternehmen verlässt, ohne dass Sie oder einer Ihrer Geschäftspartner es Korrektur gelesen und freigegeben hat. Ich kenne viele Unternehmer, die meine Meinung diesbezüglich zu 100 Prozent teilen. Fehlerhafte oder schlampig umgesetzte Dokumentation ist immer imageschädigend.

- **Tipp: Dokumentation extern Korrekturlesen lassen.** Lassen Sie die Dokumentation zu Ihrer Software von Familienangehörigen Korrektur lesen. Dieses besondere Teamwork macht Spaß und nützt allen Beteiligten.

Interessanterweise nutzen viele Firmeninhaber für das Korrekturlesen Familienangehörige. Meistens werden die (Ehe-) Partner eingespannt, aber hinter vorgehaltener Hand hat mir z. B. der CEO eines größeren Hightech-Unternehmens berichtet, dass seine über 70-jährige Mutter sämtliche Unternehmenspublikationen und Datenblätter mit Freude Korrektur liest und die beteiligten Werbeagenturen dabei in grammatikalischen Fragen regelmäßig vorführen würde. Eigentlich ist dieses Teamwork für alle Beteiligten ideal: Ihre Familie fühlt sich mit einbezogen und bekommt lesend ein gewisses Verständnis für Ihre Produkte und Dienstleistungen, Ihr Unternehmen profitiert von einer engagierten Prüfung der Druckerzeugnisse, durchgeführt von loyalen, per Familienbande am Erfolg der Firma interessierten freien Mitarbeiter.

31.3 Redaktionssysteme

Wenn Sie das Thema Dokumentation eines Tages professionell angehen wollen, kommen Sie um die Einführung eines Redaktionssystems nicht herum. Zu groß ist sonst das Risiko, dass Sie an vielen Stellen unnötige Mehrarbeit leisten und einzelne Texte und Textpassagen mit ähnlicher Formulierung doppelt anfertigen. Ein Redaktionssystem wird Ihnen helfen, eine klare „Single Source Strategie“ für unterschiedliche Zielmedien zu fahren und die Fachterminologie in Ihrem Unternehmen zu standardisieren.

In diesem Zusammenhang wird sich Ihnen möglicherweise die Frage stellen, ob Sie eine Stelle für einen technischen Redakteur im Unternehmen schaffen sollen. Entsprechende Empfehlungen finden sich regelmäßig in Fachartikeln und in der einschlägigen Fachliteratur. Meine Erfahrung diesbezüglich ist nicht repräsentativ, ich möchte aber dennoch vor zu großen Erwartungen warnen. Je komplexer die Geschäftslogik Ihrer Anwendung, desto langwieriger wird die Einarbeitung eines Redakteurs und desto größer der Aufwand, den Wissenstransfer von der Entwicklung aus kontinuierlich in Gang zu halten. In Zeiten hoher Arbeitsbelastung in der Entwicklung fällt dann schnell genervt der Satz „man könne das eigentlich gleich selbst machen ...“. Die Kommunikation wird von den Beteiligten als schwierig erachtet und die Reibungsverluste sind hoch. Möglicherweise ist es zielführender, einen sprachlich begabten Softwareentwickler nach einigen Jahren Erfahrung im Team intern weiter zu qualifizieren und zum Verantwortlichen für die technische Dokumentation zu machen.

Literatur

1. Demant C (2017) Software Due Diligence – Softwareentwicklung als Asset bewertet. Springer Gabler, Heidelberg, S 232 ff



„If you are not embarrassed by the first version of your product, you've launched too late.“

Reid Hoffman, Gründer LinkedIn

Für Gründer eines Software-Startups halte ich eine gewisse Kenntnis der im Markt üblichen Mechanismen um das Thema Software-Update und -Upgrade für nützlich. „Üblich“ bedeutet in diesem Zusammenhang: Ich betrachte Mechanismen, wie sie sich in vielen Anwendungen im B2C- und im B2B-Bereich finden lassen. Eine echte Generalisierung ist allerdings kaum möglich, zu vielfältig sind doch die Anwendungen und die daraus resultierenden Randbedingungen für eine mögliche gewünschte Aktualisierung der Software. Insbesondere im Embedded Bereich ist für viele Geräte gar kein Software-Update technisch vorgesehen. Andere Anwendungen wiederum können nur in absoluten Ausnahmefällen aktualisiert werden, weil damit z. B. ein aufwändiger Test- und Zertifizierungsprozess verbunden ist.

Praxis: Avionik-Software

Als Avionik-Software wird die Steuerungssoftware für Verkehrsflugzeuge bezeichnet. Avionik-Software, eine Sonderform von Embedded Software, unterliegt strengen Sicherheits- und Zuverlässigkeitsstandards und kann daher nicht mal so eben im Vorbeilaufen von einem Entwickler per USB-Stick upgedatet werden. Bis die Anforderungen der zuständigen Behörde erfüllt sind und eine offizielle Freigabe erteilt wird, können Monate vergehen. Das im Zusammenhang mit zwei Flugzeugabstürzen im Frühjahr 2019 ausgesprochene Flugverbot für den Flugzeugtyp Boeing 737 MAX liefert hierfür ein Beispiel.

Der Themenbereich Update/Upgrade hat mich in meiner beruflichen Laufbahn permanent begleitet und ich führe darüber auch heute noch regelmäßig kontroverse Diskussionen mit Beratungskunden. Zu allererst gilt es festzustellen: Die Begriffe „Update“ und „Upgrade“ werden häufig unpräzise verwendet. Ich meine eine gewisse Tendenz bei den Marktteilnehmern zu beobachten, das Wort „Update“ zu überstrapazieren. Selbst der Softwareriese Microsoft formuliert gelegentlich unpräzise und bezeichnet z. B. die Installation einer neuen Windows 10 Ausgabe als Funktionsupdate, obwohl laut der Fachzeitschrift „c't“ der „technisch korrekte Begriff Funktions-Upgrade“ angemessen wäre [1].

Vor meinen eigentlichen Ausführungen möchte ich die beiden Begriffe daher kurz erläutern:

► **Softwareupdate:** Ein Softwareupdate wird primär für die Korrektur von Fehlern innerhalb eines Softwarestandes verwendet. Am Markt finden dafür auch die Begriffe Service Release, Service Pack, Hotfix und Patch Verwendung. In der klassischen Versionsnummer erhöht der Hersteller üblicherweise die sogenannte Revisionsnummer. Aus Version 5.1.1090 wird 5.1.1091. Ein Softwareupdate kann auch kleinere Neuerungen beinhalten, muss es aber nicht. Die begleitende Dokumentation bleibt meistens unverändert.

► **Softwareupgrade:** Ein Softwareupgrade (englisch upgrade = Hochstufung, Aufrüstung) erweitert den Funktionsumfang und führt neue Features ein. Der Hersteller wird dies mindestens über eine Erhöhung der sogenannten Nebenversionsnummer anzeigen: Version 4.8 geht auf 4.9. Bei umfangreichen Änderungen und Technologie-Sprüngen wird ein „großer“ Versionssprung durchgeführt: Aus Version 5.1 wird dann 6.0. Bei einem Softwareupgrade wird die Dokumentation meistens in erheblichem Umfang überarbeitet und angepasst.

Eine erste wichtige Erkenntnis, die einem diese einführenden Informationen liefern sollten, ist, dass die Versionsnummer einer Anwendung wohl eine gewisse Bedeutung hat. Um Versionsnummern und die damit verbundenen unterschiedlichen Versionen von Dateien und Dokumenten innerhalb Ihrer Entwicklung einigermaßen sinnvoll organisieren zu können, benötigen Sie ab einer gewissen Teamgröße formale Regeln. Da Sie nicht das erste Unternehmen sind, das Datei- und Produktversionen geordnet verwalten muss, gibt es am Markt zu Ihrer technischen Unterstützung professionelle Versionsverwaltungssoftware. Diese entlastet Sie allerdings nicht von der Aufgabe, die Regeln zu definieren und Ihre Vorgehensweise bzgl. Updates und Upgrades auch im Rahmen einer Verkaufspolitik zu steuern. Upgrades können insbesondere im B2B-Bereich erhebliche Umsätze generieren, wenn es Ihnen gelingt, zum richtigen Zeitpunkt zu einem aus Anwendersicht angemessenen Preis die passenden Features bereitzustellen. Eine ungeschickte Upgrade-Politik kann umgekehrt Kunden verprellen und diese dem Wettbewerber in die Arme treiben.

32.1 Update-Strategie

Im Idealfall werden Sie zu Ihrer Software nie Updates veröffentlichen müssen, weil Ihr Produkt im Lieferzustand eine exzellente Qualität aufweist und der Kunde daher problemlos und produktiv über die geplante Nutzungsdauer damit arbeiten kann. Aus der täglichen

Nutzungserfahrung mit IT-Produkten wissen wir, dass das eine realitätsfremde Hoffnung ist. Trotz größter Anstrengungen schaffen es die Hersteller nur selten für jeden Anwendungsfall Fehlerfreiheit und eine hohe Zuverlässigkeit zu gewährleisten. Außerdem können sich für die Nutzung der Software wichtige Randbedingungen mit der Zeit ändern, so dass dadurch eine Aktualisierung zwingend erforderlich ist. Allein durch die zahlreichen Veröffentlichungen von (Feature-) Updates der Betriebssystem-Hersteller müssen viele darauf aufbauende Anwendungen regelmäßig unter Zeitdruck nachjustiert werden. Wer bei all diesen Änderungsprozessen nicht mitzieht, wird von den anderen Anbietern schnell abgehängt. Der in der Programmierer-Szene bekannte Autor und Kolumnist Ralph Westphal warnt zurecht: „Software verdient nur Geld, wenn sie sich weiterentwickelt“ [2].

Eine Software bestehend aus mehreren Millionen Zeilen Programmcode lässt sich selbst von den besten Programmierern kaum noch überblicken. Die verfügbaren qualitätssteigernden Entwicklungsmethoden und Testprozesse sind sinnvoll und sollten Anwendung finden, können aber letztlich nur eine Annäherung an eine möglichst hohe Stabilität gewährleisten. Von absoluter Fehlerfreiheit wird selbst in der Luft- und Raumfahrttechnik oder Medizintechnik keiner sprechen wollen, obwohl die Software-Entwicklungsprozesse dort sicher zu den ausgereiftesten gehören.

Gehen wir davon aus, dass auch Ihre Software unabhängig von der Anzahl der Codezeilen trotz all Ihrer Bemühungen und Ihrer Sorgfalt Fehler aufweisen wird. Im Sinne eines guten Kundenservice muss es Ihr Ziel sein, Fehler in Ihrer Software schnellstmöglich zu beheben. Zumindest sollte die Kategorie von Fehlern korrigiert werden, die den praktischen Nutzwert der Software für den Kunden stark einschränkt. Ein Tipp- oder Übersetzungsfehler im Text-Label vor einem Kontrollelement oder eine unsaubere vertikale Ausrichtung von logisch zusammenhängenden Eingabefeldern kann Ihr Kunde wahrscheinlich verschmerzen.

Die Aktualisierung der Software ist für den Anwender immer mit einem gewissen Aufwand verbunden. Im Idealfall haben alle Ihre Anwender permanent Internet-Zugang und Ihre Software verfügt über einen automatischen Updatemechanismus. Wenn Sie als Startup mit Ihrem Softwareprodukt bereits auf dieser Ebene mitspielen: Alle Achtung! Aber selbst in diesem fast perfekten Szenario kann das Update gewisse Unannehmlichkeiten für Ihren Anwender nach sich ziehen. Vielleicht wird Ihr Updateprozess genau in dem Moment gestartet, wenn Ihr Kunde sich zum Dienstschluss Richtung Heimat aufmachen will. Wenn die innerbetriebliche Dienstvorschrift lautet den Rechner nach Arbeitsende per Steckdosenleiste spannungslos zu schalten, muss er noch auf das Ende des gerade anlau-fenden Updateprozesses warten.

Weitaus häufiger als in der automatisierten Variante wird eine Aktualisierung der Software als bewusst vom Anwender initiiertes Ereignis durchgeführt. Insbesondere Softwarenutzer im B2B-Bereich wünschen sich explizit eine gewisse Kontrolle über diesen wichtigen Prozess. Solange das System über eine Internet-Verbindung verfügt oder diese zumindest innerhalb kurzer Zeit manuell hergestellt werden kann, lässt sich der zeitliche Aufwand für ein Update oftmals noch auf einige Minuten bis zu vielleicht einer Stunde begrenzen. Deutlich schwieriger kann es im Embedded Bereich werden, in

dem viele Systeme aus Sicherheitsgründen über gar keine technische Möglichkeit verfügen eine Verbindung zum Internet herzustellen. Hier können sogar vorbereitende Montagearbeiten notwendig sein, um die Software über einen USB-Stick oder einen anderen geeigneten Datenträger zum Gerät zu bringen und einzuspielen. Glücklicherweise setzt durch den IoT-Trend bei vielen Herstellern ein Umdenken ein. Es ist davon auszugehen, dass in einigen Jahren selbst einfachste elektronische Geräte über eine Update-Fähigkeit verfügen werden, meistens drahtlos, „over-the-air“. Es wird aber weiterhin ganz bewusst zahlreiche Geräte geben, die keine Veränderung an der Firm- bzw. Software vorsehen.

Update verursacht Nutzungsausfall

Im gewerblichen Bereich ist im Zusammenhang mit einem Updateprozess auch immer die Frage nach dem zeitlichen Nutzungsausfall zu betrachten. Das Update der Steuerungssoftware einer Auto-Waschstraße bedeutet eben auch, dass die Anlage für 20 Minuten nicht zur Verfügung steht. Kaum ein Betreiber wird sich diese Umsätze zu den normalen Öffnungszeiten entgehen lassen wollen. Also muss der Servicetechniker des Anlagen-Herstellers spät abends anrücken oder an einem Sonntag, was wiederum erhöhte Personalkosten nach sich zieht.

Der Kunde muss daher im Vorfeld abschätzen können, ob sich der Aufwand für ein Update lohnt. Im gewerblichen Bereich ist das eine klare Kosten-Nutzen-Abwägung. Dazu müssen Sie dem Kunden detaillierte Informationen zur Verfügung stellen, welche Fehler behoben wurden und welche Auswirkungen das Update für die Verwendung der Software nach sich zieht. Wenn die oben genannte Waschstraße seit Tagen aufgrund eines Softwarefehlers nicht ordnungsgemäß in Betrieb gehen kann, steht die Notwendigkeit für das Update für den Inhaber der Anlage sicher nicht zur Diskussion. Wenn durch das Einspielen des Updates kein messbarer Nutzen für den Anwender entsteht, wird er das Service-Pack überspringen. Gehen Sie davon aus, dass in Großbetrieben mit Hunderten oder sogar Tausenden von Anwendern einer Software das Einspielen eines Updates ein umfangreiches Projekt für die zentrale IT-Abteilung darstellt. Die Notwendigkeit und den Sinn eines Updates werden die Fachleute dort äußerst kritisch prüfen.

Der richtige Termin als Optimierungsaufgabe

Auf Seiten des Softwareherstellers gilt es sehr sorgfältig abzuwägen, wann ein Update veröffentlicht wird und wie viele Fehlerkorrekturen dort zusammengefasst werden. Dies ist gleichfalls eine Optimierungsaufgabe, denn das Update sollte an den Markt so früh wie nötig, aber so spät wie möglich, um die damit verbundenen Bereitstellungskosten zu reduzieren. Um die Parameter für diese Gleichung bestimmen zu können, benötigen Sie Feedback von Ihren Kunden. Eine zentrale Frage wird sein, wie viele Kunden durch die aktuellen Fehler bei der Nutzung Ihrer Anwendung beeinträchtigt sind. Wenn Sie 1000 Anwender haben, aber mit ziemlicher Sicherheit sind nur zwei von einem Fehler in Ihrer Software betroffen, dann können Sie sich überlegen, ob Sie diesen Kunden exklusiv einen Hotfix auf dem „kleinen Dienstweg“ zukommen lassen.

Zu kurze Updatezyklen sind für den Anwender ärgerlich und wirken meiner Meinung nach für den Hersteller imageschädigend. Im B2B-Markt sollte frühestens alle drei bis vier Monate ein Update veröffentlicht werden, im B2C-Markt halte ich sechs Wochen Abstand gerade noch für vertretbar. Der Kunde bekommt sonst schnell das Gefühl, dass er mit seiner Arbeitszeit (Update herunterladen, aufspielen, Hinweise lesen usw.) indirekt die mangelhafte Qualität der Arbeitsergebnisse der Entwicklungsabteilung des Softwareherstellers kompensieren muss. Wagen Sie es unter keinen Umständen ein Update zu verrechnen, auch wenn manche großen IT-Konzerne immer wieder überhebliche Versuche in diese Richtung unternehmen. Ein Update stellt eine Nachbesserung an einem fehlerbehafteten Produkt dar. Als Verantwortlicher sollten Sie froh sein, dass der Anwender für die temporäre Diskrepanz zwischen Leistungsversprechen und tatsächlich zur Verfügung gestellter Funktionalität nicht Schadensersatz bzw. Nutzungsausfall geltend macht.

Selbstverständlich gibt es Situationen, in denen Sie als Hersteller die oben empfohlenen Zyklen nicht einhalten sollten und immer schnellstmöglich reagieren müssen. Sollte es mit Ihrer Software oder Ihren Geräten Sicherheitsprobleme geben oder sollte dem Kunden z. B. aufgrund einer Fehlfunktion ein Vermögensschaden entstehen, dann müssen Sie diesen Vorfall sofort publik machen und parallel dazu mit allen verfügbaren Ressourcen an einer Behebung des Problems arbeiten. Berücksichtigen Sie hierbei auch die entsprechenden Vorgaben und Meldepflichten der Datenschutz-Grundverordnung (abgekürzt DSGVO).

In Bezug auf den genauen Zeitpunkt der Veröffentlichung einer Software-Aktualisierung möchte ich noch ein paar Empfehlungen aussprechen. Aufgrund der damit verbundenen Risiken und Unwägbarkeiten würde ich Ihnen raten, Updates immer in der Mitte zwischen den typischen Ferien- und Urlaubsperioden durchzuführen. Dies erhöht rein statistisch die Chance, dass auf Seiten Ihrer Kunden sich jemand zeitnah mit dem Update beschäftigt, was aus diversen Gründen ganz klar in Ihrem Interesse liegt. Wenn Sie Mitte August ein Update bereitstellen, wird die Einführungsphase mangels Präsenz der Anwender unnötig in die Länge gezogen. Sorgen Sie über entsprechende Urlaubssperren in Ihrem Team dafür, dass die wichtigsten Softwareleute in den Wochen nach Veröffentlichung des Updates verfügbar sind. Innerhalb der Arbeitswoche würde ich ein Update immer dienstags veröffentlichen. Montags ist zum einen der Krankenstand traditionell am höchsten und Ihre Kunden, die am Arbeitsplatz anwesend sind, sind oft in der Hektik des Wochenanfangs und übersehen leicht die News-Meldung Ihres Unternehmens mit dem Hinweis auf das Software-Update. Freitag ist ungünstig, denn Sie verlieren damit in Anbetracht des herannahenden Wochenendes einigen Handlungsspielraum für den Fall, dass doch etwas schiefgeht.

Update-Aufwand und -Kosten beim Softwarehersteller

Ich verbinde mit dem Thema Update eher unangenehme Erinnerungen. Die Entscheidung über Zeitpunkt und Umfang eines Updates ist meistens sehr schwierig. Trotz ausgiebiger Diskussion zwischen Entwicklung und Support und zusätzlicher Rücksprache mit diversen Key-Kunden gibt es nach Veröffentlichung eines Updates immer Anwender, die mit dem Lieferumfang nicht zufrieden sind. Auch fehlt vielen Anwendern das Verständnis

dafür, dass der Hersteller eines Softwareprodukts aus organisatorischen (und damit auch aus kommerziellen) Gründen nicht jede separate Fehlerrückmeldung unmittelbar mit einem offiziellen Produkt-Update beantworten kann. Als Hersteller ist man eigentlich ständig in der Defensive und muss gleichzeitig erkennen, dass man es nicht allen Kunden recht machen kann.

Abhängig vom Automatisierungsgrad im Build der Software kann der mit einem Update verbundene Arbeitsaufwand beträchtlich sein, der Vorgang bindet oftmals Ressourcen und belastet daher Entwicklung und Organisation. Ich kenne viele Entwicklerteams, die den Zusammenbau einer auslieferbaren Release regelmäßig als Kraftakt empfinden.¹

Verschärft wird die Situation für alle Beteiligten im Unternehmen häufig dadurch, dass die Arbeiten unter dem Erwartungsdruck diverser Kunden stattfinden, die ihr individuelles Problem als das jeweils dringlichste sehen. Trotz größter Sorgfalt bei Implementierung und Test beginnt mit dem Tag der öffentlichen Bereitstellung des Updates eine nervenaufreibende Einführungsphase von erfahrungsgemäß bis zu drei Wochen. Bedenken Sie dabei, dass es regelmäßig auch den ganz großen Softwareherstellern passiert, dass ein Update z. B. im Zusammenspiel mit Programmen eines anderen Herstellers überraschend nicht läuft und unerwartet Probleme macht, ggfs. sogar wieder zurückgezogen werden muss. Bei den großen IT-Unternehmen geht bei Auslieferung fehlerbehafteter Updates häufig der Aktienkurs zumindest vorübergehend auf Talfahrt.

Gemäß der Devise „wer den Schaden hat, braucht für den Spott nicht zu sorgen“ über treffen sich die Journalisten dann mit Spott und Hohn. Je weiter entfernt die Publikation von technischen Themen ist, desto unqualifizierter und kräftiger sind üblicherweise Kritik und Wortwahl. In den meisten Kommentaren zu solchen Ereignissen lässt sich noch nicht einmal ansatzweise eine Spur von Verständnis entdecken für die unglaubliche technische Herausforderung, auf zig Millionen von Systemen, die auf einer „offenen Systemarchitektur“ beruhen und daher erweiterbar sind, ein für alle Systeme passendes Update bereitzustellen. Als Entwickler bzw. Hersteller einer Software sollte man daher gewarnt sein, das Thema „Update“ mit der allergrößten Sorgfalt anzugehen und sich der möglichen Image-Schäden für das Unternehmen bewusst zu sein. Der Markt ist knallhart und Verständnis von außerhalb der Programmierer-Community für die mit der Implementierung von Software verbundenen Herausforderungen sollte sich niemand erwarten.

32.2 Upgrade-Strategie

Upgrades stellen für viele Softwarehersteller eine verlässliche Einnahmequelle dar. Der Anwender erhält mit jedem Upgrade üblicherweise eine Fülle an neuer Funktionalität, muss dafür aber im Gegenzug eine Lizenzgebühr bezahlen. Zusätzlich hat jedes Upgrade eine gewisse Marketingwirkung, denn jede Veröffentlichung ist auch ein Lebenszeichen und zeigt dem Markt Dynamik in der Softwareentwicklung.

¹ So mancher Programmierer spricht sogar von einem „Release-Drama“

Ein Softwarehersteller sollte versuchen in einem branchenüblichen Rhythmus Upgrades anzubieten. In besonders schnellleibigen B2C-Branchen kann ein Jahr ohne Upgrade schon zu lange sein. Im B2B-Bereich sieht das je nach Produkt und Zielgruppe deutlich anders aus. Zwei bis drei Jahre sind eher normal, in manchen Fällen kann der Hersteller sich auch mehr Zeit lassen. Ein Trend zu kürzeren Zyklen ist unübersehbar, dieser wird auch von der Fachpresse mit angestachelt, die sich ständig im Zugzwang sieht über Neues zu berichten, um damit das Leserinteresse hoch zu halten. Dieses „besser, schneller, höher, weiter“ führt z. B. auch in der Automobilindustrie zu einer Beschleunigung der Modell-Zyklen. Ob bei einem „neuen“ Fahrzeug dann tatsächlich alle verbauten Komponenten „neu“ sind, so wie in der begleitenden Werbung plakativ behauptet wird, sei dahingestellt.

Insgesamt ist die ganze Update- und Upgrade-Thematik durch den DevOps-Ansatz und das weitere Vordringen des Cloud-Computings regelmäßig in der Diskussion. Während es vor einigen Jahren noch so aussah, als würde im Zuge eines gewünschten „Continuous Deployments“ mindestens wöchentlich, womöglich sogar (mehrmals) täglich ein neuer Softwarestand auf der rechnereigenen Festplatte/SSD landen, so scheint aktuell wohl doch wieder der Wunsch nach etwas längeren Release-Zyklen konsensfähig. So empfahl z. B. Anfang 2019 das Fachmagazin „c’t“ zur Eindämmung der „Windows-Update-Misere“ wieder zu längeren Zyklen zurückzukehren, denn alle sechs Monate ein Upgrade sei „zu häufig, und zwar nicht nur für die Anwender“, sondern aufgrund der zahlreichen Qualitätsmängel „offensichtlich auch für Microsofts Entwicklungsabteilung“ [3]. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das neue Veröffentlichungs-Modell für Java SE (Stand Herbst 2019), eine der populärsten Entwicklungsplattformen. Auch hier scheint eine gewisse Beruhigung im Fokus zu stehen, denn es soll zukünftig alle drei Jahre sogenannte Long Term Support Releases (abgekürzt LTS) geben, dazwischen in festem Rhythmus halbjährlich eine Zwischenversion.

Der Markt gibt den Takt vor

Streng nach Lehrbuch sollte der Entwicklungsprozess in einem Startup wie folgt ablaufen: Ein Jahr nach Gründung des Unternehmens kommen Sie mit Ihrer ersten Softwareversion auf den Markt, atmen einmal tief durch und beginnen anschließend mit der Entwicklung von einem Dutzend weiteren Features. Parallel zu Ihren Neuentwicklungen eliminieren Sie die Ihnen zwischenzeitlich bekannt gewordenen Problemstellen („pain points“). Spätestens 18 Monate nach Verkaufsstart Ihrer Software bringen Sie die zweite Version per Upgrade kostenpflichtig unter die Leute. Leider läuft es nach meiner Erfahrung völlig anders ab.

Als junges Softwareunternehmen werden Sie selten in der Position sein, Ihren Kunden intern fertig entwickelte Funktionalität willentlich im Rahmen einer lehrbuchhaften Verkaufspolitik über einen längeren Zeitraum vorzuenthalten. So wie im obigen Beispiel beschrieben, hätten Sie ungefähr alle sechs Wochen (bei z. B. 12 Features verteilt auf 18 Monate) ein neues Feature fertiggestellt. Ich vereinfache diese Betrachtung, indem ich eine rein sequenzielle Abarbeitung Ihres Entwicklungsplans unterstelle. Bei einem auf 18 Monate

angelegten Upgrade-Zyklus würden Sie das erste von Ihrer Aufgabenliste abgearbeitete Feature für über 16 Monate „zurückstellen“ und erst dann dem Markt über das Upgrade bereitstellen. Ich kann Ihnen garantieren, dass Sie das nicht lange durchhalten. Warum?

Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Sie das Feature auf Ihren Entwicklungsplan genommen haben, weil einer Ihrer Kunden ausdrücklich danach gefragt hat oder andere Anbieter am Markt diese Funktionalität bereits anbieten und Sie hinterherhinken. In beiden Fällen werden Sie daher zurecht bestrebt sein das Feature schnellstmöglich unter die Leute zu bringen. Sie können es sich als Startup weder leisten, einen der wenigen Kunden, die Sie zu Beginn haben, unnötig warten zu lassen und damit möglicherweise zu verprellen noch den Wettbewerbern weitere 16 Monate das Feld allein zu überlassen.

Funktionieren kann eine geplante, kontrollierte Upgrade-Politik meiner Meinung nach nur, wenn Sie ein sogenannter First Mover sind, der am Markt ein einzigartiges Feature anbietet. Ist Ihre erste Software eine echte Neuheit am Markt, die dem Kunden einen erheblichen Nutzen liefert, und ist weit und breit noch kein Anbieter zu sehen, der Ihnen das Wasser reichen kann, dann lässt sich fast von einem sogenannten Verkäufermarkt sprechen. Traumhaft, denn das bedeutet, dass Sie die Regeln definieren und neue Funktionalität den Kunden nach Ihrem Ermessen „zuteilen“.

In allen anderen Fällen werden Sie neue Funktionalität zeitnah nach Fertigstellung kontinuierlich über Softwareupdates eher still und unspektakulär am Markt einführen. Ich empfehle Ihnen, aus Gründen des Marketings wenigstens von Zeit zu Zeit zu versuchen ein paar Features zu einem Upgrade zu gruppieren und damit einen größeren Versionsprung öffentlichkeitswirksam einzuleiten. Einen guten Vorwand liefern dafür Versionssprünge des von Ihrer Software unterstützten Betriebssystems oder grundlegende Neuerungen an der zugrunde liegenden Hardware-Architektur. Die Notwendigkeit, Ihre Software „umfassenden Anpassungs- und Optimierungsarbeiten zu unterziehen“ war dann eben der Einführung eines komplett überarbeiteten Betriebssystems oder einer neuen, besonders sparsamen CPU-Familie mit Befehlssatzerweiterung geschuldet. Kaum jemand kann nachvollziehen, dass Sie dafür möglicherweise keine einzige Zeile in Ihrem Code ändern mussten. Einen Versionsprung von 2.7 auf 3.0 rechtfertigt das allemal.

- **Tipp: Release-Termine sorgfältig überlegen.** Wer in der Entwicklung noch mit massiven technischen Problemen zu kämpfen hat, sollte sich den Zeitpunkt für die Veröffentlichung einer Software doppelt genau überlegen. Die Begeisterung über Innovationen lässt Kunden und Investoren über gewisse Qualitätsmängel anfänglich großzügig hinwegsehen. Aber der Vertrauensvorschuss ist schnell aufgebraucht. Software, die nicht stabil läuft, ist wertlos.

Konstanz der Fortschritte

Wenn Sie nach einigen Jahren am Markt hoffentlich in etwas ruhigeres Fahrwasser gekommen sind, sollten Sie tatsächlich dazu übergehen gewisse Upgrade-Zyklen zu planen und Updates ausschließlich für den eigentlichen Zweck der Fehlerkorrektur zu benutzen.

In diesem Zusammenhang ist eine strikte Geheimhaltung über den Umfang der für das Upgrade eingeplanten Funktionalität ein wichtiger Punkt. Schließlich gilt es unbedingt zu vermeiden, dass Ihr Wettbewerber mitbekommt, woran Sie gerade arbeiten. Aber auch gegenüber Ihren Kunden sollten Sie bis wenige Wochen vor der Veröffentlichung des Upgrades verschwiegen sein, sonst werden zu Ihrem Nachteil womöglich Kaufentscheidungen zurückgestellt (warten auf die neueste Version) oder ein wichtiger Stammkunde fordert im Rahmen einer gewissen Vorzugsbehandlung ein bereits fertiggestelltes Feature früher zu erhalten. Als Startup sollten Sie offen und transparent kommunizieren, damit Ihre potenziellen Kunden Vertrauen zu Ihnen gewinnen. Wenn Sie sich erfolgreich am Markt etabliert haben, können und sollten Sie Ihre Kommunikationspolitik zur Durchsetzung Ihrer kommerziellen Interessen selbstbewusst sukzessive anpassen.

Unbedingt erwähnen sollte ich noch, dass es durchaus technische Gründe geben kann, die zu einem Upgrade zwingen. Ein Upgrade ist immer dann unumgänglich, wenn es in Verbindung mit neu eingeführten Technologien zu Inkompatibilitäten mit der letzten Softwareversion kommt. Hüten Sie sich unbedingt davor, im Rahmen von Updates Inkompatibilitäten zu verursachen. Version 2.1.137 läuft immer mit gleichem Betriebssystem und mit der identischen Hardware wie 2.1.130. Als Softwarehersteller sollten Sie grundsätzlich versuchen Inkompatibilitäten zu vermeiden. Die neueste Softwareversion sollte immer mit den Datenobjekten, die mit einer vorhergehenden „älteren“ Version erzeugt wurden, umgehen können. Mit langjähriger Programmier-Erfahrung lässt sich so etwas leicht sagen. Es ist mir bewusst, dass Architekturfehler in der Anfangsphase einer Produktentwicklung mangels Erfahrung fast unvermeidbar sind. Sollte Ihre Entwicklung Inkompatibilitäten zur Folge haben, müssen Sie das gegenüber dem Markt deutlich und umfassend kommunizieren. Nur ein großer Versionssprung im Rahmen eines Upgrades sichert Ihnen die dafür erforderliche Aufmerksamkeit. Um die Unannehmlichkeiten für den Anwender zu reduzieren, müssen Sie einen möglichst komfortablen Upgrade-Pfad anbieten. Anwender der „neuen“ Version 3.0, die vielleicht eine neue Datenbank-Technologie benutzt und die nur auf der neuesten Betriebssystems-Version lauffähig ist, müssen eine einfache Möglichkeit erhalten, Daten und Einstellungen der Vorläufer-Version 2.8 zu migrieren.

Preispolitik für Upgrades

Die Bereitschaft der Kunden, für relativ wenig Neues zu zahlen, wird überschätzt. Für einen optimistischen Businessplan lässt sich das leicht hinschreiben, die Realität sieht insbesondere für ein Software-Startup deutlich ernüchternder aus. Die Kunden, die den Mut und das Vertrauen aufbringen bei einem jungen Unternehmen zu kaufen, erwarten zumindest in den ersten drei bis fünf Jahren mögliche Upgrades kostenlos zu bekommen. Sollten Sie mit einem Upgrade im Wesentlichen Funktionalität bereitstellen, die der Wettbewerber schon längst hat, sind Sie argumentativ komplett in der Defensive. Wenn Sie dafür Geld fordern, wird das mancher Kunde als Affront auffassen, schließlich hat man es so lange mit Ihrer alten, je nach Betrachtungsweise „rückständigen“ Softwareversion ausgehalten.

Ein Upgrade muss neue Funktionalität besitzen, mit der kein Kunde gerechnet hat und die auch der Wettbewerber noch nicht im Portfolio hat. Dies stellt dann für Ihren Anwen-

der einen echten Mehrwert dar und dafür können Sie mit gutem Gewissen auch Geld verlangen. Prüfen Sie bitte kritisch, ob Ihre neueste Softwareversion diesem Anspruch auch tatsächlich gerecht wird. Definieren Sie stets einen Preis für ein Upgrade, gewähren Sie dann aber Ihren Kunden großzügig Rabatte.

► **Tipp: Rabatte flexibel einsetzen.** Ein Rabatt kann auch 100 Prozent betragen.

Welchen Preis Sie ansetzen können hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Ohne Kenntnis Ihrer Branche sehe ich aber ca. 30 Prozent der ursprünglichen Lizenzkosten als Preis-Obergrenze für ein Upgrade.

Industriekunden können oftmals schon aus organisatorischen Gründen nicht alle 18 Monate ein Upgrade kaufen. Neben den damit verbundenen Lizenzkosten ist der bürokratische Aufwand für die Unternehmen oftmals zu groß. Versionen werden daher häufig übersprungen und die Verantwortlichen prüfen ein Upgrade der vorhandenen Systeme frühestens nach fünf bis sieben Jahren.

Wie bereits zu Beginn des Kapitels angeführt, ist eine allgemeingültige Prognose, in welche Richtung sich die Update-Mechanismen entwickeln werden, schlicht unmöglich. Während sich im B2C-Bereich Software-Subskriptionen aus der Cloud mit relativ kurzen Update-Zyklen immer mehr durchzusetzen scheinen, stellt sich die Situation im gewerblichen Bereich vielerorts noch ganz anders dar. Eine „über-agile“ Deployment-Politik ist praktisch kaum umsetzbar und häufig kontraproduktiv. So ist es im industriellen Bereich aus Gründen der Sicherheit und Unfallverhütung meistens angeraten, jegliche automatisierte Aktualisierung der Software ohne expliziten Eingriff eines qualifizierten Systemadministrators abzuschalten. Die Anwender werden bei Inbetriebnahme von Computersystemen auf einem definierten Softwarestand professionell geschult und diese Qualifizierung wird schriftlich dokumentiert. Sollte es zu einem späteren Zeitpunkt aufgrund von Bedienfehlern zu einem Unfall oder Produktionsfehlern kommen, dann wird es schwierig werden die Verantwortung dafür rechtlich zu klären, wenn zwischenzeitlich wesentliche funktionale Module der Software und des User Interfaces quasi unbemerkt im Hintergrund per Update ausgetauscht wurden.

Als Startup müssen Sie in den ersten Jahren froh sein, wenn sich jemand für Ihre Software entscheidet und bei Ihnen kauft. Wenn Sie dann nach bereits 12 bis 18 Monaten ein Upgrade verrechnen wollen, ist das meiner Meinung nach strategisch ungünstig und kann Sie ruckzuck wieder aus dem Markt werfen. Ihr primäres Ziel sollte es sein, schnell Marktanteile hinzu zu gewinnen und nicht die wenigen bereits bestehenden Kundenbeziehungen auf höhere Erträge zu trimmen.

Werfen wir dazu einen Blick auf den App Markt: Die Software ist oft kostenlos oder zumindest recht günstig, was die Einstiegshürden für potenzielle Nutzer niedrig hält. Gefällt die App den Anwendern, kommt sie schnell auf hohe Nutzerzahlen und erobert aufgrund von Mund-zu-Mund Propaganda Marktanteile. Wenn sich dann nach ein paar Jah-

ren Programmieren das Unternehmen für z. B. 22 Milliarden US-Dollar an einen großen US-Konzern verkaufen lässt, ist das dennoch ein guter Deal.²

Ein weiterer Grund den Umstieg der Kunden auf Ihre neueste Softwareversion nicht unnötig zu verteuern sind Ihre eigenen Support-Aufwendungen.

- **Tipp: Support „älterer“ Softwareversionen aktiv vermeiden.** Es liegt in Ihrem Interesse, dass so viele Anwender wie möglich Ihre neueste Version nutzen. Dies reduziert zum einen Ihre Supportkosten, außerdem ist Ihre neueste Softwareversion immer der beste Werbeträger, schließlich steckt darin der allerneueste Stand Ihres Know-hows und Ihrer Programmierkünste.

Wenn ein Kunde, der z. B. ein acht Jahre altes System in Betrieb hat, sich telefonisch bei Ihnen mit einem technischen Problem meldet, dann generiert das hohe Supportkosten. Ihr betreuender Mitarbeiter kennt vielleicht die betroffene Softwareversion gar nicht. Also müssen die erfahrenen Mitarbeiter den Support-Fall übernehmen. Genau diese Mitarbeiter sind die teuersten. Für ein frisch gegründetes Software-Unternehmen sind diese Überlegungen noch nicht relevant, aber Sie sollten sich dieser Gegebenheiten bewusst sein. Das, was Sie heute ausliefern, belastet Sie möglicherweise in einigen Jahren gewaltig.

32.3 Dokumentation der Änderungen

Ich erachte es als wichtig, dass Sie gegenüber Ihren Anwendern klar kommunizieren, was ein Update bzw. ein Upgrade funktional beinhaltet und welche Änderungen und Verbesserungen sich dadurch für den Kunden ergeben. Fahren Sie dabei zweigleisig:

Dokumentieren Sie einerseits bebildert und plakativ im Rahmen des Marketings und auf der anderen Seite eher sachlich konservativ in Listenform als History.txt o. ä. mit allen technischen Details und Hintergrundinformationen für die Spezialisten und Nerds unter Ihren Kunden. Folgende Kategorisierung hat sich dabei für die Aufzählung der Änderungen in der Liste bewährt:

- Neu hinzugefügtes Feature (Aufzählungszeichen „+“)
- Verbessertes oder geändertes Feature (Aufzählungszeichen „*“ oder „~“)
- Fehlerkorrektur (Aufzählungszeichen „-“)
- Kompatibilitätshinweis (Aufzählungszeichen „!“)

Der Kunde muss sich vor dem Einspielen der Software im Detail informieren können, was sich ändert. Berücksichtigen Sie dabei unbedingt auch geänderte Systemanforderun-

²Ich beziehe mich hier auf die Akquisition von WhatsApp durch Facebook im Jahre 2014. Für das Softwareunternehmen mit gerade einmal 50 Mitarbeitern wurden tatsächlich 22 Milliarden US-Dollar bezahlt.

gen. Wenn sich durch Ihre neue Multi-Threading-Architektur das Laufzeitverhalten auf älteren Embedded Systemen massiv verschlechtert, dann sollte Ihr Kunde das im Vorfeld unbedingt erfahren. Idealerweise liefern Sie aussagekräftige Vergleichstabellen mit Angaben zum Speicherbedarf auf der Platte, Speicherbedarf im RAM bei üblicher Ausführung, Performance-Messungen auf Systemen unterschiedlicher Hardware-Ausstattung usw. Größere Änderungen im Laufzeitverhalten (ab ± 5 Prozent) müssen deutlich angekündigt werden, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Je nach Verwendung Ihrer Software kann es sogar Konstellationen geben, in denen eine verbesserte Performance aus Anwendersicht nachteilig ist.

Für eine Übergangszeit halte ich es für denkbar, funktionale Neuheiten explizit im User Interface zu markieren. Wenn Sie in einem Dialog für die Konfiguration eines Peripherie-Geräts bisher 12 Optionen anbieten, dann können Sie die 13. für einige Monate als „New!“ mit einem Icon o. ä. markieren. Das hilft Ihren Anwendern sich zu orientieren. Sie müssen dann aber gezielt dafür sorgen, dass diese Hilfsinformation auch nach zwei bis drei Monaten Nutzung wieder verschwindet. Entweder, indem Sie das fest mit einem Zeitstempel verknüpfen, oder aber ein Service Pack nachschieben, das u. a. diese Markierungen wieder entfernt.

Literatur

1. Schüßler J (2019) Funktions-Upgrades für Windows 10. In: c't, Heft 21 2019, S 77
2. Westphal R (2011) Sandbox – Tod durch Verlässlichkeitsverlust. In: dotnetpro, Heft 5 2011, S 46
3. Born G, Vahldiek A (2019) Reifeprüfung – Ursachenforschung zu Microsofts Bananen-Patches. In: c't, Heft 4 2019, S 71

Anhang 1

Top 10 Gründer-Irrtümer

1. Ein funktionstüchtiger Prototyp lässt sich mit wenig Mehraufwand erfolgreich auf dem Weltmarkt verkaufen.
2. Beruflicher Erfolg als Angestellter innerhalb eines Großkonzerns qualifiziert zum erfolgreichen Startup-Gründer.
3. Kunden sind innovativen Produkten gegenüber grundsätzlich sehr aufgeschlossen und wollen mit der neuesten Technologie arbeiten.
4. Im Umkreis von 50 Kilometer um den Firmensitz werden sich ausreichend Kunden finden lassen.
5. Eine um 20 Prozent gegenüber dem Angestellteindasein gesteigerte Wochenarbeitszeit und zukünftig drei anstelle sechs Wochen Urlaub wie bisher sollten als Arbeitseinsatz für eine erfolgreiche Gründung ausreichend sein.
6. Das Alter des Gründers spielt bei den potenziellen Kunden grundsätzlich keine Rolle.
7. Weltklasseprodukte benötigen kein Marketing.
8. Die Selbstständigkeit hat kaum Auswirkungen auf das Privatleben.
9. Den Großteil der zukünftigen Arbeitszeit verbringen die Gründer weiter mit Entwicklung.
10. Behörden, Banken und sonstige Institutionen werden dem Vorhaben gegenüber wohlwollend eingestellt sein.

Anhang 2

Wahlbeteiligungen ausgewählter Kammerbezirke bei der Wahl zur IHK-Vollversammlung

Kammerbezirk (Jahr der Wahl):	Wahlbeteiligung in %:
Berlin (2017)	8,9
Frankfurt am Main (2019)	7,8
Gießen-Friedberg (2019)	8,9
Kiel (2019)	11,0
Köln (2019)	8,2
Limburg (2019)	13,5
Mittlerer Niederrhein (2016)	7,2
Mittleres Ruhrgebiet (2016)	12,1
München und Oberbayern (2016)	5,9
Rostock (2016)	11,5
Schwerin (2019)	7,8
Stuttgart (2016)	10,94
Weingarten (2018)	9,5

Anhang 3

Outtakes

Folgende Zitate haben es nicht als „Auftakt-Motto“ in ein Kapitel geschafft:

Kap. 1: Einleitung	<p><i>Hier ruht der Mann, der sich nicht getraut hat.</i> Passende Grabinschrift für Millionen Zauderer, die aus Angst vor Veränderungen ihr Leben verpassten. <i>„Ein Start-up zu gründen ist kein Kindergeburtstag.“</i> Frank Thelen (Risikokapitalgeber aus der Show „Höhle der Löwen“) <i>„Es gibt nichts Langweiliges am Unternehmertum.“</i> Donald Trump</p>
Kap. 2: Der Mensch Unternehmer	<p><i>„Clever? Ich müsste 60 IQ-Punkte weniger haben, um „clever“ genannt zu werden.“</i> Sheldon Cooper, aus „The Big Bang Theory“ auf Pro Sieben</p>
Kap. 3: Das richtige Lebensalter	<p><i>„Wer im 20. Jahr nicht schön, im 30. nicht stark, im 40. nicht klug und im 50. nicht reich ist, der hat dies auch später nicht zu erwarten.“</i> Martin Luther <i>„Young people are just smarter.“</i> Mark Zuckerberg</p>
Kap. 4: Partnersuche	<p><i>Ist der Zirkus noch so klein, einer muss der August sein.</i> Alte Schausteller-Weisheit</p>
Kap. 11: Optimierung der Routine-Aufgaben	<p><i>„Wir müssen in unser Leben Ordnung und Planmäßigkeit bringen.“</i> Marcel Aurel</p>
Kap. 13: Führen von Entwicklerteams	<p><i>„Alle anfallenden Arbeiten auf Andere abschieben – anschließend anschießen – aber anständig!“</i> <i>„A-Management“, aus den 80er-Jahren</i> <i>„Just shut up and let your devs concentrate“</i> Joel Spolsky (CEO Stack Overflow)</p>
Kap. 16: Fortbildung	<p><i>„Wissen ist das wirksamste Mittel gegen Ungewissheit und Angst. Lernen bringt Wissen.“</i> Ryan Holiday <i>„Wer viel Ahnung hat, der weiß Bescheid.“</i> Mike Krüger, Song „Die Tauben sind müde“ <i>„Not every reader is a leader, but every leader is a reader.“</i> Harry Truman</p>

Kap. 19: Externe Dienstleister	<p>„Hat der Grafiker nichts drauf, macht er einen Farbverlauf.“ Unbekannt</p> <p>„Zahle auf Konten 3 Prozent Zinsen, verleihe das Geld zu 6 Prozent und gehe nach getaner Arbeit um 3 Uhr nachmittags Golf spielen.“ Unbekannt; mittlerweile überholte „3-6-3 Regel“ für Bankmitarbeiter</p>
Kap. 23: Vom Prototyp zum Produkt	<p>„Amateure haben die Arche Noah gebaut, Profis die Titanic.“ Unbekannt</p>
Kap. 26: Fehlersuche und Fehlerbehandlung	<p>„You learn from it.“ Unternehmer James Dyson auf die Frage „How do you deal with negative feedback?“</p>
Kap. 27: User Interfaces im Smartphone-Zeitalter	<p>„In a world that is getting more complex, we need things that are simple and easy.“ Gordon Wagener (Chief Design Officer Daimler)</p>
Kap. 32: Versions-Strategie	<p>„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ Michail Gorbatschows Lebensweisheit; gilt insbesondere auch in der Digitalwirtschaft.</p>

Stichwortverzeichnis

A

AGG 155. *Siehe auch*
 Antidiskriminierungsgesetz
Antidiskriminierungsgesetz 155, 184
Arbeitsrecht 97, 180, 212, 241
Arbeitsvertrag 11, 129, 136, 162,
 205, 206, 211, 217, 244,
 252, 255
Arbeitszeugnis 134, 192, 262
Archivierung 165

B

B2B 53, 89, 94, 116, 123, 268, 269,
 271, 276, 286, 291, 295, 468,
 492, 500, 502, 511,
 516, 521
B2C 112, 268, 271, 468, 492, 524
Bank 86, 92, 106, 356, 358, 362
 Kontokorrentkredit 360
 Schließfach 165
Befristung 212
Berufsgenossenschaft 154
Betriebshaftpflichtversicherung 112, 363
Betriebsprüfung 342, 344, 347
Business-Angel 95, 97, 99, 106
 Pitch 98, 102
Business-Center 117
Businessplan 90, 98, 358

C

Cloud 88, 157, 405, 506, 509
Coding-Guidelines 448. *Siehe auch*
 Programmier-Richtlinien
Crowdfunding 93

D

Darlehen 91, 100
Doktorarbeit 47. *Siehe auch* Promotion
Dokumentation 405, 426, 445, 507
 Benutzerhandbuch 512
 Fehlernummer 463
 Redaktionssystem 513

E

Einkommen 6, 55, 138, 154, 386, 388
Englisch 33, 38, 82, 450
Event-Logging 459, 487

F

Familiengründung 14, 55, 61
 Ehevertrag 58
 Scheidung 58, 64
Family Office 95
Firmenname 77, 143, 274, 370
 Fantasiename 82

Fitness 28, 392

 Personal Training 392

Fortbildung 39, 309, 327, 382, 435

 Konferenz 187, 303, 309, 311

Freiheit 11, 66, 105, 257, 327

Führungsduo 67

G

GbR (Gesellschaft bürgerlichen
 Rechts) 112

Geschäftsführer 20, 38, 46, 73, 103,
 111, 114, 144, 160, 164,
 222, 246, 324, 330, 447

Gesellschafter 20, 104, 109, 110, 114, 325,
 331, 403

 Minderheitsgesellschafter 403

GmbH (Gesellschaft mit beschränkter
 Haftung) 109, 113, 330

 & Co. KG 113

 Anteile 408

 Haftungsbeschränkung 110

 Stammkapital 110, 114, 337

GmbH-Satzung 2, 69, 104

Gründerzentrum 86, 123

Gründungsvereinbarung 72

H

Hausbank 100. *Siehe auch* Bank

Homeoffice 244, 385

Humor 33, 375

I

IHK (Industrie- und Handelskammer) 78

Insolvenz 330, 333, 342

Intellectual Property 28, 46, 136, 500

K

Kündigung 129, 133, 212, 218, 242, 249,
 252, 258

 Freistellung 133, 255, 260

L

Lead-Entrepreneur 72

Liquidation 332

Lizenzierung 426, 500, 503

 Dongle 504

M

Marketing 265, 283

 Corporate Identity 143, 274, 474, 512

 Preispolitik 266

 Unternehmens-Marketing 120, 141, 156,
 183, 254, 272

 Werbung 89, 181, 271, 355

Mediation 329

Minimum Viable Product (MVP) 422

MINT (Mathematik, Informatik,
 Naturwissenschaft, Technik) 12, 42,
 43, 267, 293

Mitarbeiter-Akquise 175

 Auswahlpraktikum 209

 Bewerbungsgespräch 197, 213

 Probezeit 214, 218

 Telefoninterview 194

N

Netzwerk 187, 342, 373, 376

Notar 79, 110, 114, 132

O

Ökosystem, digitales 485

P

Patentanwalt 79, 80, 102, 342, 370, 499
 Markenrecht 79, 370
Produktpiraterie 501
Programmier-Richtlinien 227, 445
Promotion 47, 52
Prototyp 89, 298, 417, 477

R

Rechtsanwalt 86, 105, 155, 213, 366, 376, 499
 Rechtsanwaltsvergütungsgesetz 368

S

Seriengründer 43, 60, 69
Software-Architektur 46, 431, 438
 Model-View-Controller 438
Steuerberater 86, 88, 90, 149, 188, 333, 341,
 345, 405
 Buchhaltung 342, 345
Studium 34, 42, 52, 60, 138
 Praktikum 42

U

Update 501, 516
Upgrade 516, 520
Urheberschutz 499

V

Venture Capital 66, 108
Verband 275, 314
Vertrieb 265, 284, 484
 Außendienst 214, 285, 287
 Distributor 288

W

Werbeagentur 5, 154, 351
 Not-invented-here-Syndrom 353
Wettbewerbsverbot 129, 330
Wirtschaftsprüfer 86, 348

Z

Zoll 405