

Bergische Universität Wuppertal  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Schumpeter School of Business and Economics

Schumpeter School  
of Business and Economics



Lehrstuhl für Unternehmensgründung und  
Wirtschaftsentwicklung  
Prof. Dr. Christine Volkmann

## **Anhang zur Dissertation**

# **Vorwissen und Gründungsmotivation als Determinanten für die Ideenherkunft von unternehmerischen Gelegenheiten – Eine qualitativ-explorative Studie zu Unterschieden zwischen einmaligen und habituellen Gründern**

Erstprüferin: Prof. Dr. Christine Volkmann

Zweitprüfer: Prof. Dr. Hans Frambach

Vorgelegt von:

Kathrin Kuttig (1161857)

Geboren am 05.11.1985 in Siegburg

Köln, Januar 2021

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Dokumentation der Interviews .....	3
1.1 Interviews mit erstmaligen Gründern.....	3
1.1.1 Interview 1.....	3
1.1.2 Interview 2.....	12
1.1.3 Interview 3.....	24
1.1.4 Interview 4.....	48
1.1.5 Interview 5.....	59
1.1.6 Interview 6.....	77
1.2 Interviews mit habituellen Gründern.....	90
1.2.1 Interview 7.....	90
1.2.2 Interview 8.....	108
1.2.3 Interview 9.....	136
1.2.4 Interview 10.....	159
1.2.5 Interviews 11 und 12 .....	175
1.2.6 Interview 13.....	217
1.2.7 Interview 14.....	231
1.2.8 Interview 15.....	250
1.2.9 Interview 16.....	267
1.2.10 Interview 17.....	291
1.2.11 Interview 18.....	320
2 Aus dem Datenmaterial abgeleitete Fallzusammenfassungen .....	334
2.1 Interview 1: Die generalistische, pragmatische Teamplayerin.....	334
2.2 Interview 2: Der gründungs- und Produktverliebte.....	334
2.3 Interview 3: Die überzeugte Gründerin .....	335

2.4	Interview 4: Der Freischwimmer.....	335
2.5	Interview 5: Der Eigensinnige.....	335
2.6	Interview 6: Der Talentierte .....	336
2.7	Interview 7: Der Portfolio-denkende Dienstleister.....	336
2.8	Interview 8: Die sicherheitsbedachte Mitläuferin .....	336
2.9	Interview 9: Der mutige Kundenorientierte .....	337
2.10	Interview 10: Das mehrfach gründende Stehaufmännchen.....	337
2.11	Interview 11: Der nerdige Problemlöser eigener Themen .....	337
2.12	Interview 12: Der nerdige Mitläufer.....	337
2.13	Interview 13: Der familiär Vorbelastete.....	338
2.14	Interview 14: Der technisch Versierte .....	338
2.15	Interview 15: Der Spezialist .....	339
2.16	Interview 16: Der sprunghafte Gestalter .....	339
2.17	Interview 17: Der gelangweilte Rentner.....	339
2.18	Interview 18: Der Querulant.....	340

# 1 Dokumentation der Interviews

## 1.1 Interviews mit erstmaligen Gründern

### 1.1.1 Interview 1

**Interviewfragebogen für einmalige Gründer**

**Interviewpartnerin: weiblich, geboren 1961**

**Datum des Interviews: 15.03.2018**

**Dauer des Interviews: 0:47 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma der Interviewpartnerin**

**I = Interviewerin; B = Befragte**

I: Ich muss direkt mit der frechsten Frage vorweg starten, nämlich nach Ihrem Geburtsjahr. Wann sind Sie denn geboren?

B: 1961

I: Ich würde gerne was über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben denn Ihre Eltern?

B: Meine Eltern. Meine Mama kommt aus dem kaufmännischen Bereich. Mein Vater war Techniker, Weber.

I: Und das heißt, welche Schulbildung haben die beiden gemacht?

B: Mein Vater war auf der Technikerschule und meine Mama hatte eine Handelsschule besucht, die damals so Kaufleute ausgebildet hat.

I: Ok. Also sind die beiden wahrscheinlich auf die Volksschule gegangen?

B: Ich bin in Polen geboren, und da... genau. Die Schule meine Mutter ist eine Berufsschule gewesen und mein Vater hatte eine richtige Techniker Ausbildung.

I: Ok. Ich versuche das grade so ein bisschen ins deutsche Schulsystem zu übersetzen. Haben die beiden so ein bisschen was wie einen Hauptschulabschluss gemacht? Und dann die Ausbildung angehängt?

B: Mehr als das.

I: Realschule?

B: Gymnasium, mein Vater. Und das ist gleichwertig dann mit anschließendem Technikerdiplom. Und meine Mama... ja die Handelsschule, das ist wahrscheinlich wie Realschule, mit einer Ausbildung.

I: Ok. Also kann man sagen, Ihre Mutter hat einen Realschulabschluss gemacht und anschließend eine Ausbildung abgeschlossen.

B: Ja.

I: Mit welchem Schwerpunkt nochmal?

B: Kaufmann.

I: Und Ihr Vater hat da Gymnasium gemacht und dann Abitur...

B: Ja genau, definitiv.

I: ...und dann quasi eine Fachhochschulausbildung im technischen Bereich?

B: Fachhochschule ist zu viel. Mit einem Techniker braucht er keine Fachhochschule.

I: Ist das eher auch eine Ausbildung?

- B: Ja wohl am ehesten parallel zu dem deutschen System. Man kann ja auch nach der Realschule oder nach dem Gymnasium ein Technikerdiplom machen.
- I: Ja ich glaube das gibt es heute nicht mehr, aber früher war das so.
- B: Ja, das ist ja auch Jahrzehnte zurück.
- I: Haben Sie Firmengründer in der Familie?
- B: Nein.
- I: Also Großeltern nicht, Eltern nicht, Geschwister, Onkel, Tanten...
- B: Meine Tante war selbständig als Schneiderin, aber das kann man nicht als Firmengründung betrachten. Sie hat ihr Leben lang eigentlich genäht für fremde Leute, aber das war kein Unternehmen. Also nein. Definitiv nein.
- I: Zu Ihrem eigenen schulischen Werdegang. Welchen Schulabschluss haben Sie gemacht?
- B: Ich habe Abitur und anschließend zwei Jahre lang Bauwesen studiert, abgebrochen, anschließend habe ich drei Jahre Technikerschule besucht, mit einem Abschluss als Bau-techniker. Und nach der Übersiedlung nach Deutschland habe ich eine Umschulung als technischer Zeichner gemacht. Das heißt mein hier anerkannter Beruf ist eigentlich nur technischer Zeichner.
- I: Was heißt „nur“? Das ist ja sehr anspruchsvoll?
- B: Naja, könnte ja auch Techniker sein. Also, das Diplom ist da, aber es ist hier nicht anerkannt. Ist ein polnisches Diplom. Brauche ich auch in diesem Beruf nicht. Ist unsinnig.
- I: Haben Sie früher schon mal angestellt gearbeitet?
- B: Ja.
- I: Wo?
- B: Kleine Unternehmen waren in Polen in einer Zunft, in einem Verbund, zusammengeschlossen. Und nach meiner Ausbildung habe ich die betreut. Also der Kontakt war schon sehr früh da, zu Selbständigen.
- I: Und wie lange haben Sie das gemacht?
- B: [denkt nach] Fünf Jahre lang.
- I: Welche Position hatten Sie da?
- B: Ich war stellvertretende Direktorin. Was aber vielleicht ein bisschen übertrieben klingt. Ich habe mich um Rechnungen gekümmert, also mehr buchhalterisch und organisatorisch, als um Auftragsbeschaffung. Es war mehr so Büroarbeit. Alles was so in einem Büro anfällt.
- I: Aber dann war das ja schon eine Entscheidungsposition, die Sie da hatten, oder?
- B: Ja, durchaus. Durchaus. Genau.
- I: Hatte der Bereich, in dem Sie da gearbeitet haben, schon etwas mit Ihrer Gründungsidee zu tun?
- B: Aus der Zeitperspektive würde ich sagen ja. Denn ich lernte schon früh, das sich selbst zu organisieren. Und die Eigenverantwortung zu tragen. Ich hatte enge Kontakte mit den Selbständigen, die ihre Firmen geführt haben. Und kannte schon die Problematik der Auftragsbeschaffung. Also das alles war mir sehr wohl vertraut. Somit war der Einstieg schon mit einem gewissen Hintergrund verbunden.
- I: Also das Organisatorische war Ihnen bekannt.
- B: Ja.

- I: Hatte der Hintergrund in Ihrer vorherigen Arbeit auch was mit der Idee für die [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] zu tun?
- B: Nicht wirklich.
- I: Haben Sie in der Gründungsphase von der [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] noch für jemand anderen gearbeitet? Oder noch für jemand anderen gearbeitet?
- B: Die Firma [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin], aus der wir drei [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] -Gründer stammen, ist aufgelöst. Somit sind wir dann eigentlich nahtlos, auf dem gleichen Gebiet, haben wir uns ja selbständig gemacht. Wir drei, die [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] gegründet haben, kannten sich daher, und haben zuletzt das Gleiche gemacht das, was wir anschließend hier bei der [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] bis heute machen.
- I: Also Sie waren erst in Polen bei dieser Zunft, und dann bei der [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] hier.
- B: Ja.
- I: Wie lange waren Sie da beschäftigt?
- B: Auch fünf Jahre.
- I: Und die [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] ist pleitegegangen?
- B: Nein, nein. Das ist aufgelöst worden. Die wurden verkauft, und dann wurde das anschließend aufgelöst.
- I: Und dann haben Sie und Ihre Kollegen gesagt: „Nein, wir machen das in unserer eigenen Firma.“?
- B: Hm. [zustimmend]
- I: In welcher Position haben Sie bei der [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] gearbeitet?
- B: Im Konstruktionsbüro als Konstrukteur.
- I: Ah. Und Ihre Kollegen auch?
- B: Ja.
- I: Wie ist Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form? Ich meine nicht Social Media, sondern Clubs, Vereine, sowas.
- B: Nein, keine Clubs und keine Vereine. Nein.
- I: Oder irgendwie regelmäßige Business-Veranstaltungen oder so was in der Art?
- B: Nein, nicht wirklich.
- I: Und haben Sie auch nicht in der Gründungszeit.
- B: Nein.
- I: Ok. Haben Sie Umgang mit anderen Firmengründern?
- B: Ja.
- I: Inwiefern? Tauschen Sie sich da öfter mal aus?
- B: Also in Bezug auf Firmengründung und -führung, da sind Kontakte im Rahmen der Zusammenarbeit mit unseren Unterlieferanten. Auch mit Kunden. Das sind auch kleine Unternehmen. Aber im Sinne von engem Informationsaustausch und gegenseitige Beratung, das ist eigentlich gar nicht der Fall. Hin und wieder spricht man die Themen an, auch im

[Name anonymisiert, Interessensverbund], das ist ein Verein der kunststoffverarbeitenden Unternehmen hier in der Region. Also mit diesen tauscht man sich hin und wieder aus. Aber das ist jetzt nicht so ein enger Kontakt, wo man irgendwas Bestimmtes bespricht. Nein.

I: Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie aktuell viel Zeit und vor der Gründung?

B: Ich lese viel, ich liebe Hunde, ich mache Sport, ich laufe, ich liebe Musik, ich besuche Konzerte.

I: Und das war auch in der Gründungsphase der Fall?

B: In der Gründungsphase war das eigentlich auch so.

I: Aus welcher Situation heraus haben Sie gegründet? Sie haben es eben ja schon mal kurz angerissen. Was war Ihre persönliche Motivation für eine Unternehmensgründung?

B: Meine persönliche Motivation. Ja, ich war motiviert. Ja, ich war neugierig. Es ist auf jeden Fall mit einer spannenden Aufgabe verbunden gewesen damals. Es war keine Not, weil ich die Perspektive einer anderen Arbeit ja auch hatte. Mich reizte die Aufgabe, mal was Eigenes zu schaffen und sich da zu prüfen.

I: Also kann man es unter Selbstverwirklichung zusammenfassen?

B: Ein Großteil.

I: Und der andere Teil?

B: Der andere Teil war die Zusammenarbeit und das Gemeinsame mit den zwei anderen, mit denen ich gegründet habe. Mit denen ich mich immer gut verstanden habe. Und die Einladung bekommen habe: „Komm, mach doch mit, es wird gut funktionieren. Wir passen alle gut zusammen. Und es wäre toll, wenn wir drei das machen.“ Ich denke ich war auch an der Gemeinschaft interessiert. Da hat mich denke ich auch letztendlich dazu gebracht, mich zu trauen.

I: Also die Option, nette Kollegen zu haben und interessante Geschäftspartner?

B: Ja.

I: Welches Unternehmen haben Sie gegründet? Was genau macht das Unternehmen?

B: Das Unternehmen ist ein Ingenieurbüro, das Anlagen zur Abgasreinigung projiziert, auslegt, montiert, in Betrieb nimmt. Das ist es im Groben.

I: In welchem Jahr haben Sie Ihr Unternehmen gegründet?

B: 1997.

I: Oh, dann hatten Sie ja letztes Jahr großes Jubiläum!

B: Ja genau, wir hatten unser 20jähriges Jubiläum. Leider nicht so groß gefeiert. Aber genau, die 20, die Marke, die haben wir erreicht.

I: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen ansässig?

B: Umwelttechnik, Umweltschutz, ein Zweig der Chemiebranche, letztendlich.

I: Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Firma aktuell?

B: Zurzeit sind wir 14.

I: Ist Ihr Unternehmen national tätig oder international?

B: International.

I: Haben Sie auch internationale Kunden oder ist es mehr so, dass Sie mit deutschen Kunden die internationalen Töchter betreuen?

- B: Wir haben internationale Kunden, verstreut in der ganzen Welt. Wir haben auch kleine Vertretungen in der Welt. Das sind aber keine Unternehmen, die ausschließlich für uns arbeiten.
- I: Also das sind dann mehr Vertriebsbüros?
- B: Kleine Vertriebsbüros. Aber eigentlich sind wir sehr selbständig. Man kann nicht sagen, dass das immer fruchtet. Eigentlich funktioniert der Vertrieb immer von hier aus nach außen.
- I: Also Sie sind stärker als Ihre Partner?
- B: Ja. Bietet sich in der Region etwas an, dann kontaktieren wir die Firmen, mit denen wir zusammenarbeiten, aber zu 95 Prozent erledigen wir das von hier aus. Was bisher eigentlich kein Akt war.
- I: Ok. Sie haben ja im Team gegründet. Mit zwei anderen Personen.
- B: Ja.
- I: Und alle waren von Anfang an mit dabei. Also in der Vorgründungsphase waren Sie auch zu dritt. Und die beiden anderen waren Kollegen aus der Vorgängerfirma?
- B: Ja. So ist das.
- I: Also als Sie die Nachricht bekommen haben, dass das Unternehmen verkauft wird, haben Sie gesagt: „Nö, jetzt machen wir es selber.“
- B: Jaja, das war im Vorfeld schon bekannt. Also die Vorbereitungen sind schon gelaufen, während wir noch bei der [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] gearbeitet haben. Das war auch kein Geheimnis, dass wir unser Unternehmen anschließend auf Basis der Kunden der [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] gründen. Wir haben den Kundenstamm letztendlich auch übernommen. Auch Projekte haben wir übernommen, die zu [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] -Zeiten noch angefangen wurden, die durften wir dann mit unserer neuen Firma schon abwickeln. Was selbstverständlich ein super Einstieg war. Eine super Starthilfe.
- I: Und damit waren die einverstanden? Weil die die Sparte ohnehin nicht mehr machen wollten?
- B: Genau. Weil das sowieso fallen gelassen wurde.
- I: Bitte beschreiben Sie mal Ihre Geschäftsidee. Wie ist es damals zu Ihrer Geschäftsidee gekommen?
- B: Die Geschäftsidee war eigentlich nicht neu. Es ging übergangslos weiter, weil die Aufgaben eigentlich vorprogrammiert waren. Es gab Projekte, die wir nahtlos übernehmen konnten. Ich glaube zu dem Zeitpunkt haben wir uns weniger Ansprüche gestellt. Wir sind aus einem gesunden [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] -Team hervorgegangen. Und [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] war eigentlich das Vorbild für unser Unternehmen. Somit die eigene Geschäftsidee irgendetwas anders oder besser zu machen, war eigentlich gar nicht vorhanden. Nicht das Leitthema der Gründung.
- I: Es war der Wunsch, das einfach weiterzumachen?
- B: Weiterzumachen, mit guten Produkten, die letztendlich auf dem Markt gut platziert waren, gute Qualität. Also bereits vordefiniert. Die wir letztendlich versucht haben fortzuführen.



- I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, diese Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Sehr wichtig. Sehr wichtig. Denn neben der Konstruktionsarbeit, die ich zu dem Zeitpunkt gemacht habe, ich habe am Anfang bei der [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] auch gezeichnet. Was ich jetzt nicht mehr mache. Das war also sowohl, also auch. Ich habe auch die organisatorische Seite betreut und auch in der Konstruktion gearbeitet. Also alles, was ich bei der [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] aufgeschnappt habe, alles was ich in der Ausbildung gelernt habe, alles was ich in Polen auch gelernt habe, Buchhaltung und so, all das hat mir sehr geholfen bei der Firmengründung.
- I: Gibt es eine Erfahrung, die eine besondere Rolle gespielt hat bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee?
- B: Eine Erfahrung die besonders wichtig war... [denkt nach] Naja. Es ist der ewige Lauf hinterher. Das, was man nie aufgeben muss, das ist die Sorge um Aufträge, um Projekte. Manch einer, der hier arbeitet, der hat ein Projekt, und beschränkt sich nur auf die Abwicklung dieses einen Projektes. Ich habe aber im Hinterkopf immer, und die Sorge ständig, nachdem ein Auftrag reingekommen ist: was ist in ein paar Monaten. So sorgt man sich, und ist ständig auf der Suche nach etwas Neuem.
- I: In dieser Zeit, wo Sie gesagt haben: „Ok, die machen die Sparte nicht weiter, die neue Muttergesellschaft, und jetzt möchten wir uns selber gründen.“ Gab es da irgendwas, was Sie vorher schon wussten, das Ihnen da so richtig zugutekam? Für die Entwicklung der Idee mehr als für das organisatorische heute?
- B: Das kann man eigentlich sehr leicht beantworten. Irgendetwas war schon vorhanden. Man hat nicht dagestanden und suchte jetzt nach neuen Ideen, nach etwas, was uns definiert, denn der Markt war da, das Produkt war da, die Nachfrage war da. Also, das was uns zu diesem Zeitpunkt beschäftigte, war nur das Angebot. Denn alles andere war schon vordefiniert und vorhanden. Somit aus heutiger Sicht sage ich: es war total einfach. Es war sehr vereinfacht. Man hat keine Akquise machen müssen, außer den Kundenstamm, den man ja bereits von der alten Firma kannte, zu informieren: „Wir machen weiter, auf diese Art und Weise, unter diesem Namen“.
- I: Hätte andere Personen das Unternehmen genauso gründen können wie Sie?
- B: Ich denke, ja!
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihrer Idee inspiriert, also zum Beispiel marktbezogenes Vorwissen, oder Wissen über Kundenprobleme, oder über firmeninterne Abläufe, sowas?
- B: Zur Firmengründung inspiriert... [denkt nach]. Ich glaube, das war nur die Gelegenheit, die dazu geführt hat, dass man sich dazu entschloss, die Firma zu gründen. Dass das Produkt einfach zu gut war, um das nicht weiter zu vertreiben. Und die Nachfrage immer da war. Das war glaube ich das Einzige, was uns bewegt hat.
- I: Dann war das ja schon marktbezogenes Wissen. Das Wissen über die Nachfrage.
- B: Ja. Ja. Ja schon.
- I: Wir haben ja vorhin über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Uni, Arbeitsplatz, und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?

- B: Naja, das technische Wissen ist grundlegend wichtig. Das habe ich. Das organisatorische sowieso. Das Gesamtkonzept, mich als Teil der Gründung, sehe ich, alles was ich bis dahin gemacht habe, war wichtig letztendlich für die Neuorganisation der Firma und für die Gründung. Das war schon eine günstige Konstellation, glaube ich. Von dem was ich an Wissen, an Stoffen im Vorfeld gesammelt habe.
- I: Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt irgendeine Art von Spezialwissen erworben? Oder informelles Wissen, dass Ihnen bei der Entwicklung der Idee zugutekam?
- B: Das was ich nicht kannte, war die Chemie. Das heißt, das was ich nicht im Vorfeld lernen konnte, ist auch die Führung der Mannschaft. Das ist auch die Stärke, die man präsentieren muss, die Überzeugung. Ich würde fast sagen, das sind alles Eigenschaften, die einen Charakter ausmachen. Außer Wissen. Das was wichtig war, ist weniger das Fachmännische als so ein bisschen das Sensible. Das, was man letztendlich nicht lernt, sondern mit sich bringt.
- I: Also durch Charaktereigenschaften haben Sie sich in der Lage gesehen, diese Gründung zu machen?
- B: So denke ich. Dass man sich Ziele setzt, und versucht, diese Ziele zu verfolgen. Dass man die Ausdauer hat. Dass man konsequent ist. Dass man auch die Idee weiterbringt. Und ich halte das für wichtige Elemente, die auch dem Team übertragen werden.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst? Durch das Ausfeilen, durch den Prozess der Ideenentwicklung, in dem ja die Idee ja auch manchmal nochmal angepasst wird?
- B: Nochmal die Frage, bitte.
- I: Wenn Sie sich an den Prozess der Gründung erinnern, dann hat man ja irgendwann den Punkt wo man sagt: „Damit mache ich mich jetzt selbständig, damit gründe ich mich jetzt.“ Dann feilt man die aus, dann bewegt man sich vielleicht nochmal in eine andere Richtung. Dass man sagt: „Ne, ich mache das nicht so, sondern so. Ich mache es doch ein bisschen anders.“ Und durch dieses Ausfeilen, das Vor- und Zurückbewegen mit der Idee, entwickelt man ja manchmal nochmal zusätzliches Wissen, was einem dann weiterhilft. War das der Fall, oder haben Sie direkt gesagt: „Das ist es, so gründen wir.“
- B: Es war wirklich eine einfache Entscheidung, und eine gradlinige Tour, die uns jahrelang keine Fragen zwischendurch erlaubte. Weil das System funktionierte. Letztendlich war nur das Image der [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] zu modellieren. Was sich eigentlich auch von alleine ergeben hat. War im Prozess der Entwicklung vorhanden. Aber ansonsten ist eigentlich keine andere Definition... das war eigentlich gar nicht notwendig.
- I: Ist Ihre Geschäftsidee eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere, oder ist sie eher ein komplett durch Ihre Kreativität entstandenes neues Produkt, für das Sie Nachfrage generiert haben?
- B: Das Produkt ist weiterentwickelt worden, aber nicht neu generiert worden. Das Produkt ist alt, ist erprobt, ist immer dem Stand der Technik halt angepasst, mit den Jahren. Also definitiv nein.
- I: Also weder noch – Sie haben ein gutes Produkt weitergeführt. Und das dann verbessert.
- B: Ja.

- I: Hat Sie irgendeine Art von Veränderung zu Ihrer Idee inspiriert? Also eine technologische, politische, gesellschaftliche, oder sonstige Veränderung?
- B: Ja. Das ist auf jeden Fall Flexibilität, die wir in unserem Unternehmen bevorzugt haben oder stärker akzentuiert haben. Das ist der starre Rahmen, den wir kannten von der alten Firma, den haben wir auf jeden Fall fallen lassen. Und haben versucht, außer aus einem Serienprodukt, haben wir versucht immer so ein bisschen die [Firmenname anonymisiert, Unternehmen der Interviewpartnerin] -Marke dadurch zu formen, dass wir die Anfragen immer individuell betrachtet haben. Die alte Firma hat zum großen Teil eigentlich Anlagen, die in einem System nach dem Muster a, b, c, d, und e, gefertigt und verkauft. Das ist mit der Zeit durch unsere Evolution auch anders geworden, denn wir haben kaum eine Anlage wie die andere gebaut. Bei uns ist tatsächlich der Schwerpunkt lag darin, dass alles irgendwie auf Kundenwunsch gemacht wird.
- I: Und im Grunde hat es ja diese eine große Veränderung gegeben, beim vorherigen Arbeitgeber, dadurch dass das Unternehmen verkauft wurde und gesagt wurde: „Diese Sparte wollen wir nicht mehr machen.“
- B: Hm. [zustimmend]
- I: Und dann waren Sie ja eigentlich gezwungen zu handeln und haben gesagt: „Alles klar, dann gründen wir jetzt.“
- B: Hm [zustimmend]
- I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird? Haben Sie da einen Mangel wahrgenommen?
- B: Ja, weil die Nachfrage da war. Weil in der Übergangsphase auch Projekte abgesagt werden mussten, weil da kein Interesse mehr bestand, und das hat uns natürlich auch Mut gemacht und dazu bewogen, doch den Einstieg zu wagen.
- I: Haben Sie vor der Gründung schon mal aktiv nach einer Gründungsidee gesucht, oder waren Sie besonders empfänglich für Ideen?
- B: Nein.
- I: Haben Sie vorher schon mal über Gründung nachgedacht?
- B: Nein.
- I: Nein? Also, Sie waren einfach Arbeitnehmerin, und dann kam die Gelegenheit, und dann haben Sie es gemacht?
- B: Ja.
- I: Haben Sie schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Ich persönlich?
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Nein. Nein.
- I: Würden Sie nochmal genauso gründen, wie Sie es damals gemacht haben?
- B: Genauso wie damals. [denkt nach] Nein.
- I: Warum nicht?
- B: Gründen, genauso wie damals, bedeutet: die gleiche Firma, mit den gleichen Leuten, nach dem gleichen Prinzip. Das würde ich nicht deswegen machen, weil das ein Kraftakt war. Weil das mit den gleichen Personen würde ich das nicht nochmal machen. Und wahrscheinlich würde ich kein Unternehmen mehr gründen wollen. Wahrscheinlich. Es sind 20 Jahre, die ich durchaus der Firma gewidmet habe, geopfert habe. Gewidmet ist zu

wenig. Geopfert ist das richtige Wort. Ich merke in meinem Alter, dass ich sehr viel gearbeitet habe. Das der Arbeitstag sehr lange war. Dass ich da Wochenenden und sehr, sehr, sehr viel von meinem Leben in der Firma zurückgelassen habe. Und das Ergebnis ist zwar da, das erfreut mich und das befriedigt einen auch, aber die Balance zwischen dem schönen Leben und dem Unternehmer-Sein, die ist irgendwo verloren gegangen. Die gesunde Balance. Alleine aus diesem Grund halte ich diese Idee für übertrieben.

I: Also Sie würden auch anderen nicht empfehlen, zu gründen? Oder so zu gründen wie Sie?

B: Auf die gleiche Art war die Frage. Ich würde die Gründung einer Firma durchaus empfehlen. Aber die Investition, der Input der sollte auf ein Minimum reduziert werden. Vielleicht sollte man clever handeln. Beim Gründen hat man sich eigentlich als Opfer gesehen. Man muss erstmal viel reinstecken in die Firma. Man muss erstmal viel reinstecken. Man muss erstmal investieren. Man muss ständig erreichbar sein. Du musst, du musst, du musst, du musst. Das alles nimmt man wahr und bemüht sich, damit tatsächlich auch die Verantwortung befriedigt wird. Aber letztendlich ist das viel mehr als man mit dem gesunden Verstand vielleicht auch schaffen könnte oder würde.

I: Also, wenn Sie jemandem empfehlen zu gründen, dann würden sie auch sagen: „Achtet auf die Work-Life-Balance“.

B: Immer.

I: Ok. Haben Sie außerdem noch Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Ideen? Also was könnten die tun, um eine eigene Idee zu entwickeln für eine eigene Unternehmung?

B: Die Ideen bietet eigentlich auch die Nachfrage an. Da wachsam zu sein und die Anfragen, die man bekommt, die spornen einen eigentlich immer zu einer Entwicklung an. Sich darzustellen: „Ich mache das, und nur das“, das halte ich für falsch. Man kann durchaus im Laufe der Zeit die Sache weiterentwickeln. Sich anpassen. Irgendwann mal ist das, was man vor 20 Jahren gemacht hat, altbacken. Wenn man nicht mitläuft. Das halte ich für wichtig.

I: Dass man die Nachfrage im Blick hält?

B: Genau. Und die Hand am Puls hält. Und die Fähigkeiten dem Bedarf anpasst, immer und immer wieder.

I: Also, dass man sich selber und das Geschäftsmodell auch hinterfragt.

B: Ja.

I: Möchten Sie erneut gründen, oder möchten Sie ein einmaliger Gründer bleiben?

B: Naja. Der Kampf ist ausgetragen. Irgendwann mal ist genug davon. Irgendwann mal fährt man eigentlich immer die gleichen Abläufe.

I: Hat das eine Implikation für die Zukunft?

B: Nein. Eigentlich nicht.

I: Gut. Das war schon die letzte Frage. Lieben Dank!

### 1.1.2 Interview 2

#### Interviewfragebogen für erstmalige Gründer

Interviewpartner: männlich, geboren 1982

Datum des Interviews: 13.12.2017

Dauer des Interviews: 1:08 Stunden

Ort des Interviews: telefonisch

I = Interviewerin; B = Befragter

- I: Ich starte direkt mit der Knallerfrage, nämlich Ihrem Geburtsjahr. [lacht] Wann sind Sie denn geboren?
- B: [lacht] '82.
- I: Ok. Und dann würde ich gerne als nächstes etwas über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben denn Ihre Eltern?
- B: Mein Vater ist klassischer Kaufmann, und meine Mutter war Übersetzerin. Die hat Sprachen studiert, also Französisch. Genau.
- I: Das heißt, die haben beide studiert?
- B: Ne, also, mein Vater hat eine kaufmännische Ausbildung absolviert, eine kaufmännische Lehre, und bei meiner Mutter fällt mir grade der Fachbegriff nicht ein. Das war auch vor meiner Zeit. Das war auch im Rahmen einer Ausbildung.
- I: Ok, das heißt, die beiden haben die Schule besucht und dann eine Ausbildung gemacht, und auch abgeschlossen und dann in dem Beruf gearbeitet.
- B: Genau.
- I: Ok. Haben Sie Firmengründer in der Familie?
- B: Also, mein Vater hat die Firma übernommen von seinem Vater, und der hat das wiederum übernommen von seinem Vater. Insofern ist das Thema Selbständigkeit ein familiäres Thema, die Gründung als solches nicht.
- I: Also dann war Ihr Urgroßopa Gründer?
- B: Genau.
- I: Und welche Firma hat Ihr Urgroßvater gegründet?
- B: Eine Kaffee- und Kakao-Handelsgesellschaft.
- I: Sonst noch Familienmitglieder?
- B: Ne.
- I: Ok. Wie ist denn Ihr eigener schulischer Werdegang?
- B: Ich habe Abitur gemacht und hab dann studiert, BWL.
- I: Ok, also Sie haben keine Ausbildung gemacht, sondern sind direkt ins Studium.
- B: Genau.
- I: An der Uni oder an der Fachhochschule?
- B: An der Uni.
- I: Und das haben Sie auch abgeschlossen?
- B: Ja.
- I: Jetzt muss ich selber mal überlegen: was für ein Abschluss ist das? Diplom-Kaufmann?

- B: Diplom-Kaufmann, und ich habe dann noch den Master gemacht. Master of Science im Bereich Business Performance und Management, wenn man es ganz genau wissen will.  
[lacht]
- I: [lacht] Alles klar. Haben Sie früher schon mal angestellt gearbeitet?
- B: Ja, kurze Zeit.
- I: Wo war das?
- B: Bei einer Agentur für Verpackungsdesign und ich habe dort in der strategischen Beratung gearbeitet.
- I: Wie lange haben Sie das gemacht?
- B: Eineinhalb Jahre.
- I: War das eine Entscheidungsposition, die Sie da hatten?
- B: Ne. Ich habe da direkt nach dem Studium mit einem Praktikum angefangen, und war dann Trainee.
- I: Hatte die Position, oder der Bereich, in dem Sie da waren, etwas mit der Gründungsidee für Ihre eigene Firma zu tun?
- B: Ja.
- I: Inwiefern?
- B: Ich habe Firmen beraten, unter anderem aus der Lebensmittelindustrie und habe für die Marketingkonzepte erstellt. Und war in der Konzeptionierung und im Verpackungsdesign beteiligt. Genau. Und da habe ich mich halt mit der Branche beschäftigt, in der ich heute bin.
- I: Haben Sie denn während der Gründungsphase für Ihre eigene Firma auch für jemand anderen gearbeitet?
- B: Ja, da habe ich alle möglichen Jobs nebenbei gemacht. Alles Mögliche, vom Pizza ausfahren bis Callcenter-Tätigkeiten.
- I: Also das heißt, dass Sie während der Gründungsphase nicht mehr in dem Job gearbeitet haben, wo Sie in der Strategieabteilung waren?
- B: Ne.
- I: Sondern haben klassische Studentenjobs gemacht?
- B: Genau. Genau.
- I: Wie ist denn Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form? Also nicht Social Media, sondern zum Beispiel Vereine, oder Clubs, oder irgendwelche Businessveranstaltungen?
- B: Während der Zeit der Selbständigkeit, oder grundsätzlich?
- I: Durchaus grundsätzlich, aber speziell vor der Gründung.
- B: Also vor der Gründung war ich nicht so engagiert, was Networking angeht. Ich war jetzt nicht in irgendwelchen speziellen Vereinen, habe mich nicht speziell ausgetauscht. Das ist eigentlich erst während der Gründung entstanden. Durch die Industrie- und Handelskammer zum Beispiel. Dass ich dort an verschiedenen Veranstaltungen teilgenommen habe und mich da ausgetauscht habe.
- I: Und hobbymäßig, dass sie da regelmäßig irgendeine Art von Treffen hatten? Jetzt nicht unbedingt nur in Bezug auf das Geschäft?
- B: Ja, ganz normal mit Freunden. Aber nicht im Rahmen eines Vereins oder Clubs.
- I: Also Sie sind nicht irgendwie Mitglied eines Tennisclubs gewesen oder so?

- B: Doch, das war ich. Aber das war zur Schulzeit, also das ist schon länger her. Also zur Studienzeit wüsste ich jetzt nicht. Ich habe an so vielen unterschiedlichen Orten studiert, dass ich nie die Ambition hatte, mich irgendwo zu engagieren, wenn ich weiß, dass ich in drei Monaten schon wieder woanders bin.
- I: Haben Sie Umgang mit anderen Firmengründern?
- B: Ja. Ja, klar.
- I: Wie tauschen Sie sich da aus?
- B: Persönliche Treffen. Und dann tauscht man sich bei allerlei Fragen immer per Email und per Telefon aus. Und man trifft sich halt regelmäßig, um sich auf den neuesten Stand zu bringen. Und um Probleme zu besprechen. Um sich auszutauschen und zu wissen, wer wo wie steht. Und wenn man irgendwelche konkreten Fragen im Geschäftsalltag hat, dann ist man auch ständig im Austausch.
- I: Und wie kommt der Kontakt da zustande? Sind das Freunde von Ihnen?
- B: Ne, das kam durch die Gründung dann. Einerseits durch solche sozialen Netzwerke...
- I: Also Gründernetzwerke?
- B: Genau. Durch Veranstaltungen, die speziell für Gründer sind. Und dann durch spezielle Produkte, die man gesehen hat, und dann gedacht hat: die kommen ja auch aus [Städtename anonymisiert]. Weil hier in [Städtename anonymisiert] schon viele Gründer sind aus dem Bereich. Und die auch zu einem ähnlichen Zeitpunkt angefangen haben wie ich. Dann läuft man sich früher oder später sowieso über den Weg. Die Welt ist doch sehr klein. Besonders in dem Bereich. Also auch überregional. Ich hatte auch bei Ihnen in der Nähe Kontakt zu [Firmenname anonymisiert]. Am Anfang. Es gibt halt nicht viele, die diesen Schritt gehen. Mittlerweile hat sich das geändert, aber damals war das schon außergewöhnlich. Und deswegen fällt man da auch schon sehr schnell auf. Für Leute die aus dem gleichen Bereich kommen oder einen ähnlichen Hintergrund haben. Ich kann das jetzt gar nicht so konkret sagen. Man guckt ja schon, wenn ich in den Supermarkt gehe, dann gucke ich ja mit ganz anderen Augen, als jemand, der nur seinen Einkauf macht. Und da fällt mir natürlich sofort auf, wer da ein neues Produkt reingebracht hat. Und so entstehen dann auch die Kontakte.
- I: Ok, das heißt, sie würden dann auch mal jemanden googeln, und dann ansprechen, oder man trifft sich auf der Messe und sagt dann: „Ah ja, ich habe euch im Regal gesehen.“
- B: Ja genau.
- I: Wie oft würden Sie sagen, tauschen Sie sich da aus? Ist das regelmäßig oder eher unregelmäßig?
- B: Tja, am Anfang war es sehr regelmäßig, das verliert sich dann irgendwann. Inzwischen hat man auch mehr Veranstaltungen, wo man sich dann regelmäßig trifft. Ich würde sagen: im Schnitt trifft man sich einmal im Monat mit irgendwelchen Gründern. Tauscht man sich immer irgendwie aus.
- I: Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie viel Zeit, beziehungsweise womit haben Sie vor der Gründung viel Zeit verbracht?
- B: Mit Musik. Das heißt nicht direkt Instrumente, sondern produzieren, am Rechner, mit Software. Und mit DJ-ing. Das hab ich gemacht. Und sonst hab ich Sport gemacht. Und an erster Stelle stand immer die Musik. Bis zur Gründung.
- I: Und das ist jetzt anders?

- B: Ja, das ist jetzt anders. Ich hab auch noch eine Familie, ich hab eine Tochter, und da haben sich die Prioritäten sowieso verlagert. Die Zeit, die man hat, nutzt man schon für das Geschäft.
- I: Aus welcher Situation haben Sie gegründet? Was war Ihre persönliche Motivation für die Unternehmensgründung?
- B: Also einerseits wollte ich schon immer mal gründen. Ich hab mir schon das ganze Studium überlegt, was man mal gründen könnte. Und hab auch schon verschiedene Ansätze verfolgt, aber konkret wurde davon nichts. Und dann fehlte mir halt so der letzte Motivationsschritt. Und der kam dann, als ich keine Chance hatte, in dem Job, den ich da hatte, übernommen zu werden. Also in dieser Agentur. Das war so zu Zeiten der Wirtschaftskrise, und da mussten Stellen gestrichen werden. Und unsere Abteilung sollte ganz geschlossen werden. Und da hatte ich dann wenig Möglichkeiten, war aber schon so tief in der Thematik drin, dass ich gedacht habe: „ok, es lohnt sich, da zu bleiben.“ Und ich hatte mich dann auch auf andere Stellen beworben, hatte da auch kein Glück und keine Zusagen erhalten. Und dann war das so für mich das Letzte, was dann noch fehlte um zu sagen: „ok, du ziehst das jetzt mal durch.“
- I: Also war es eine Mischung aus: Sie wollten eh gerne gründen, aber wussten nicht genau, womit, und Sie hatten die berufliche Situation, dass Sie nicht übernommen werden konnten, und sich jetzt auch nichts anderes ergeben hat.
- B: Genau. Also konkret war das aus der Arbeitslosigkeit.
- I: Ok. Welches Unternehmen haben Sie denn gegründet? Was machen Sie denn genau?
- B: Wir vermarkten und vertreiben Molkereiprodukte unter der Marke [Firmenname anonymisiert]. Das hat angefangen mit Schokomilch. Daher auch der Name, in Anlehnung an [Firmenname anonymisiert]. Und das hat sich dann verselbständigt, und es steht jetzt einfach für den Bereich Molkereiprodukte. Und unser Ziel ist es, dort Alternativen zu schaffen, die gesünder sind. Reine Bioqualität. Die hochwertiger sind als das, was man bisher bekommt.
- I: Also Sie möchten ins Premiumsegment?
- B: Ja. Genau.
- I: In welchem Jahr haben Sie denn Ihr Unternehmen gegründet?
- B: Offiziell Ende 2013. Und seit 2014 sind wir auf dem Markt.
- I: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen ansässig?
- B: Molkereiprodukte oder Lebensmittel im weitesten Sinne.
- I: Wie viele Mitarbeiter haben Sie aktuell?
- B: Aktuell sind wir zu viert.
- I: Also Sie, Ihr Mitgründer, und zwei Angestellte?
- B: Genau.
- I: In welcher Region sind Sie ansässig? In [Städtename anonymisiert], ne?
- B: Genau.
- I: Aber Ihr Unternehmen ist national tätig?
- B: Genau. Und auch international.
- I: Wo da, europaweit?
- B: Genau. Wir haben jetzt Österreich, Schweiz und Niederlande, und im nächsten Jahr kommen halt Teile von Skandinavien, Polen, Tschechien, so Osteuropa dazu.



- I: Das heißt, Sie haben im Team gegründet, mit Ihrem Studienkollegen...
- B: Genau.
- I: Und Sie waren auch beide von Anfang an mit dabei.
- B: Ja.
- I: Also es war jetzt nicht in der Vorgründungsphase nur Sie oder nur er?
- B: Also in der Vorgründungsphase war es nur ich, bevor wir offiziell gegründet haben. Und er ist dann dazugekommen. Und in der Anfangszeit hatte mein Mitgründer noch ein festes Arbeitsverhältnis mit seinem Arbeitgeber. So dass nur ich Vollzeit eingestiegen bin. Und er hat dann nach und nach seinen Vertrag aufgelöst und ist mit eingestiegen.
- I: Ok. Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee. Wie ist es damals zu Ihrer Geschäftsidee gekommen?
- B: Also damals hatte ich in der Agentur gearbeitet und da kamen halt immer mehr neue Produkte auf den Markt, von Leuten wie du und ich, die aus dem Studium heraus gegründet hatten. Und dann ins kalte Wasser gesprungen sind. Und das war die Initialzündung, dass ich gedacht habe: „das könnte ich auch machen, ohne den kompletten Hintergrund zu haben.“ Und die andere Seite war, dass ich mich so gerne selbständig machen wollte, und vom familiären Hintergrund her gerne was mit Kakao machen wollte. Mein Vater war Kakao-Händler, und ich wollte das in irgendeiner Art und Weise gerne fortführen. Kam aber eher von der Vermarktungsseite. Und von meiner ersten Tätigkeit, dass ich überlegt hatte, wie man Produkte in diesem Bereich anders vermarkten kann und hab mir dann den Markt angeschaut und hab Marktanalysen gemacht, und habe gesehen, dass es im Kakaobereich, also im fertigen Getränkebereich keine qualitativ hochwertigen Alternativen gibt. Wo es doch im Schokoladenbereich und im Kakaopulverbereich zum selber zubereiten wahnsinnig viele Premiumprodukte gibt. Und das war eben das, wo ich gesagt habe: da müsste man ran, da müsste man eine Alternative schaffen zu Müllermilch und Co.
- I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Zu entwickeln. Das ist nämlich ziemlich entscheidend. Weil nämlich das Geschäft zu gründen, dafür war mein Vorwissen nicht unbedingt erforderlich, während die Entwicklung sicherlich mit entscheidend war. Wieviel Prozent ist schwer zu sagen. Aber man wusste zumindest um Themen wie man einen Businessplan erstellt, oder welche Faktoren eine Rolle spielen dabei. Das konnte man zumindest schon einordnen, was ich ohne die Vorkenntnisse sicherlich nicht hätte können. Ja. Reicht das? [lacht]
- I: [lacht] Ja ich hätte jetzt nochmal ein bisschen genauer gefragt, welche Erfahrung eine besondere Rolle gespielt hat bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee. Also nicht bei der organisatorischen Gründung, so sage ich das jetzt mal, nicht das zum Notar gehen, sondern bei der Entwicklung der Idee. Gabs da was, was eine besondere Rolle gespielt hat?
- B: Also das hat ja viel mit der Persönlichkeit zu tun, würde ich sagen. Ich würde jetzt nicht sagen: „wenn man den Kurs besucht hat oder das Vorwissen erlernt hat, dann wird man Gründer.“ Also, das hat ganz elementar mit der eigenen Motivation und der persönlichen Einstellung zu tun. Also wenn man irgendwie... ich fand das schon immer irgendwie spannend Produkte in der Hand zu halten und selber gestalten zu können. Und sei es irgendwie das Produkt Musik oder das Produkt Kunst, oder wie auch immer. Am

Ende hat man das eigene Resultat zu kreieren oder entwickelt zu haben und das dann frei laufen zu lassen. Und das zu begleiten. Und das war für mich schon immer ein spannender Prozess. Da würde ich aber sagen, dass das eher genetisch bedingt ist als durch irgendwelche Vorkenntnisse. Dieses Interesse. Deswegen, das meine ich in Bezug auf die Entwicklung, dass man überhaupt sagt: „ich mache was in dem Bereich.“ Da würde ich sagen, sind irgendwelche Vorkenntnisse... wüsste ich nicht. Wenn das jetzt rein auf Ausbildung und schulischen Werdegang oder so bezogen ist.

- I: Ich würde sagen nicht ausschließlich. Es geht eher darum, welche Erfahrung Sie zu Ihrer Idee gebracht haben. Zum Beispiel – vielleicht – das ist jetzt eine Vermutung, dass Sie durch den familiären Hintergrund durch das Kakao-Business von Ihrem Dad vielleicht da schon eine Vorprägung hatten oder dass Sie durch Ihre eigene berufliche Vorbildung in die Branche reingekommen sind und...
- B: Ich glaube, die Initialzündung... geht's um die Gründung als solches, oder um das Produkt was ich da entwickelt habe?
- I: Es geht um die Geschäftsidee. Und die ging ja, wenn ich das richtig verstanden habe, von dem Produkt aus, oder?
- B: Absolut. Da sicherlich. Da hat das ganz stark mit reingespielt. Ok, dann habe ich das falsch verstanden. Da hat das natürlich ganz stark mit reingespielt, der familiäre Background. Dass mein Vater da mit Kakao gehandelt hat und ich von Kindheit an damit im Kontakt war. Zumindest mit den Rohstoffen, und erste Handelskenntnisse erworben habe und das irgendwie mitbekommen habe. Und mich mit dem Produkt irgendwie dadurch stark identifizieren konnte. Also, das hat ganz stark da reingespielt. Definitiv.
- I: Hätten andere Personen die Idee genauso entwickeln können wie Sie?
- B: [lacht] Ja, da gehe ich von aus. Absolut. Das ist jetzt kein Zauberwerk. In dem Sinne keine patentfähige Innovation oder sowas. Am Ende des Tages ist es auch nur ein Kakao. Es ist eine Abwandlung von einem bestehenden Produkt und keine neue Erfindung, für die ich eine Fertigkeit oder was auch immer benötige, um das zu entwickeln. Das ist ja eher aus Konsumentensicht entstanden die Idee. Dass ich mich als Konsument gefragt habe: „Was vermisste ich hier in dem Regal?“ Und habe dann aus meiner Nachfrage heraus das Produkt entwickelt. Und diese Nachfrage, dieses Vermissen, das haben sicherlich auch andere Personen so empfunden, sonst hätte das Produkt ja auch nicht funktioniert, die genauso gut ihren Weg gegangen wären.
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihrer Idee inspiriert, also zum Beispiel marktbezogenes, oder servicebezogenes Wissen, Wissen über Kundenprobleme, firmeninterne Abläufe...
- B: Wie gesagt, die Kenntnis oder das Wissen, das ich mir dann angeeignet habe über Gründer, die den Werdegang bereits schon hatten, wie ich ihn vorher hatte. Das hat mich wirklich ganz stark inspiriert. MyMuesli, TrueFoods, Fritz Kola und so. Das habe ich mir schon ganz genau angeschaut.
- I: Ja MyMuesli, das haben Passauer Kommilitonen von mir entwickelt. Die waren aber ich glaube zwei Jahre vor mir fertig. Die sind an der Passauer Uni eine Legende. [lacht]
- B: [lacht] Das glaube ich.

- I: Wir haben ja eben über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Uni, Arbeitsplatz, soziales Umfeld, und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?
- B: [denkt nach] Ja Familie. Ich denke schon, dass das auch eine Rolle gespielt hat, unterbewusst. Anscheinend habe ich mir das nicht bewusstgemacht, aber sicherlich, dass man auch einen gewissen Rückhalt hat durch die Familie, dass man sich dort im Umfeld irgendwie noch bewegt. Meine Familie ist ja in [Städtename anonymisiert] ansässig, und ich war zu dem Zeitpunkt auch in [Städtename anonymisiert] ansässig. Das hat sicherlich auch ein bisschen Rückhalt und Sicherheit gegeben.
- I: Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt mal irgendwo Spezialwissen oder informelles Wissen erworben, das Ihnen irgendwie dann bei der Entwicklung der Geschäftsidee zugutekam?
- B: Ja ich habe verschiedene Seminare für Gründer besucht. Also ich muss sagen, ich habe eigentlich fast alles erst durch die Gründung erlernt. Man macht natürlich viele Fehler und lernt dann durch diese Fehler eigentlich. Ich habe wenig... es ist halt sehr schwierig. Man tauscht sich zwar mit vielen aus und versucht, möglichst viel Wissen mitzunehmen. Aber eigentlich ist das in den meisten Fällen nicht förderlich. Also, ich rede nicht von der Theorie, wie man einen Businessplan erstellt. Sondern wirklich wie gehe ich in den Handel rein, wie schaffe ich es, das Produkt in den Markt zu bringen, wie stelle ich mich dar. Das beste Wissen, was ich da erhalten habe, war von anderen Gründern. Das war am hilfreichsten. Von erfahrenen Geschäftsleuten war es am Anfang eher kontraproduktiv. Man hat halt eine Idee und glaubt daran. Und das ist für viele in der Theorie nicht nachvollziehbar. Und das ist auch menschlich. Jeder versucht halt seine Erkenntnisse, die er über die Jahre erworben hat, auf deinen Fall anzuwenden. Und das funktioniert natürlich bei einer neuen Idee nicht, die einen anderen Ansatz fährt als der, der bereits über Jahre erprobt war bei anderen Geschäftsleuten. Ja. Und da wurde einem dann eher abgeraten und das war dann eher kontraproduktiv. Aber dadurch, dass man dann so motiviert ist, klar, kann man auch wiederum sagen: das war auch motivierend. Weil ich dann gesagt habe: „jetzt erst recht.“ Aber für andere Gründer wäre es vielleicht auch abschreckend gewesen. Für mich halt in dem Fall nicht.
- I: Gut, dass Sie drangeblieben sind. Sie haben das eben schon mal kurz angerissen. Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst, also durch das Ausfeilen, durch den Prozess?
- B: Ja, total. Die Entwicklung des Geschäfts... ich würde fast sagen: die gesamte Entwicklung des Geschäfts hat mit den Erfahrungen zu tun oder wurde dadurch maßgeblich beeinflusst. Durch die Erfahrung, die wir direkt am Markt gemacht haben.
- I: Und dann haben Sie immer wieder die Idee auch angepasst und geändert?
- B: Ja genau. Wir haben sogar die komplette Strategie geändert. Bis heute passen wir eigentlich stetig unser Geschäftsmodell an.
- I: Und Sie reagieren damit auf was? Auf den Markt? Auf die Nachfrage?
- B: Ich habe am Anfang alles aus Konsumentensicht entwickelt und geplant. Mir bleibt auch nichts anderes übrig, da ich aus Handelssicht gar keine Erfahrung hatte. Und da nimmt

man natürlich Dinge ganz anders an, als sie wirklich sind. Ich kann ein paar Beispiele nennen, wenn das hilft?

I: Ja gerne.

B: Zum Beispiel bin ich davon ausgegangen: wenn man ein wirklich gutes Produkt macht, dann müsste sich das ja auch überall verkaufen. Weil wenn das Produkt gut ist und gut angenommen wird, dann konzentriere ich mich und fokussiere mich so stark auf das eine Produkt, und versuche das überall an den Mann zu bringen. Aber der Handel funktioniert halt nicht so, dass er sich ausschließlich von der Qualität des Produkts überzeugen lässt, sondern von den Handelsbeziehungen. Und die sind halt weitaus wichtiger als die Qualität des Produkts, oder wie gut das Produkt ankommt. Und das war gerade für uns entscheidend, gerade im Molkerei-Bereich, dass es da um Sortimente geht. Also es macht für einen Einkäufer mehr Sinn, den Kakao von jemandem zu kaufen, von dem er ohnehin schon die Butter, die Milch und den Joghurt kauft. Weil der Kakao dann wiederum ein Produkt ist, das so speziell ist, dass es nie mithalten kann, wie zum Beispiel die Milch oder die Butter. Insofern hat das nicht oberste Priorität. Insofern ist es für den Einkäufer immer umständlicher und aufwändiger, von mir extra den Kakao zu beziehen. Und das gesamte Sortiment von jemand anderem, wie zum Beispiel Landliebe. Und deswegen geht es ganz viel um Sortimente, mit denen ich diese Handelsbeziehungen aufbaue. Und weniger um das perfekte Produkt. Und das ist halt grade in dem Bereich, in dem wir tätig sind, weil das das hartumkämpfteste Regal ist im Supermarkt. Das Molkereiregal ist das Regal, wo am meisten passiert. Wo sich am meisten dreht und wo die Plätze halt am begehrtesten sind, aufgrund der Kühlfläche einfach. Und aufgrund der Lagermöglichkeiten. Und das war halt so ein entscheidendes Learning, dass wir auch immer wieder neu fassen müssen, weil immer wieder neue Erkenntnisse dazu kommen. Aber das ist so das Learning gewesen, was uns stark geprägt hat in der weiteren Ausrichtung und Produktentwicklung. Gerade in Bezug auf die Erkenntnisse, die ich vorher erworben habe durch andere Gründer, die ich versucht habe auf mein Produkt anzuwenden, das hat halt insofern nicht funktioniert. Weil eine Fritz Kola oder so, die in der Gastronomie groß wird, die kann als einzelnes Produkt ohne ein Sortiment durchaus den Markt durchdringen. Während ich ja von Anfang an in den Supermarkt, in das Molkereiregal reingegangen bin, ohne einen Trend oder einen Lifestyle zu unterstützen. Und ich musste mich von Anfang an mit Wettbewerbern wie große Molkereien stellen. Und argumentieren, warum ich dort hingehöre. Am Ende geht es immer darum, dass man jemanden rausnimmt, und selbst reinkommt. Man muss letztendlich eine Rechtfertigung haben, warum der andere rausfliegt.

I: Also es ist immer Verdrängung, nie neu dazukommen.

B: Ja genau. Und da gibt es halt verschiedene Parameter. Das Produkt selber, aber auch der Preis. Und da war ich am Anfang viel zu überambitioniert. Man möchte das perfekte Produkt machen, was es überhaupt geben kann. Aber es geht halt nicht nur um das Produkt. Also wir hatten gleich das Problem mit der Haltbarkeit. Dass wir halt auf Frische gegangen sind. Wir haben gesagt: „ein hochqualitatives Produkt muss auch die beste Frische haben.“ Und das hat dann gar nicht funktioniert. Dann waren wir eigentlich nur mit der Produktion beschäftigt, dass wir da wöchentlich vernünftig produzieren, und wo das dann in den Läden steht und in den Läden angenommen wird, wie das platziert wird,

da haben wir uns gar nicht drum gekümmert. Das ist aber viel, viel entscheidender. Weil wenn man nicht weiß, was man für ein Produkt bekommt, als Ladenbesitzer, dann kümmert man sich auch nicht darum. Und dann stand das halt da rum, und als es endlich in die Regale gekommen ist, war das schon wieder abgelaufen. Zum Beispiel.

- I: Sie haben das eben auch schon mal kurz angeschnitten. Ist Ihre Geschäftsidee eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere, oder ist es eher ein komplett durch Ihre Kreativität entstandenes, neues Produkt oder neuer Service, für das Sie Nachfrage generiert haben, indem Sie es angeboten haben?
- B: [denkt nach] Können Sie das nochmal formulieren bitte?
- I: Haben Sie eher etwas, was schon da war, besser gemacht? Oder haben Sie etwas komplett Neues erfunden?
- B: Ne, das erstere. Hätten Sie mich am Anfang der Gründung gefragt, hätte ich gesagt, dass ich die Schokomilch komplett neu erfinde. Aber nach meinen Erkenntnissen jetzt kann ich sagen, dass ich etwas Bestehendes besser gemacht habe.
- I: Hat Sie eine technologische, politische, gesellschaftliche oder sonst irgendeine Veränderung zu Ihrer Idee inspiriert?
- B: Ja, auf jeden Fall. Insbesondere das Umdenken was biologische Landwirtschaft betrifft. Und das damit einhergehende Bewusstsein für qualitativere Produkte und deren Herstellung und Herkunft. Das war von meiner Seite auch von Anfang an entscheidend, das in Bioqualität zu machen.
- I: Das heißt, Sie haben da durchaus einen Mangel wahrgenommen, aus dem Ihre Idee entstanden ist?
- B: Genau. Der Mangel, den ich insgesamt wahrgenommen habe zu der Zeit war, dass sich der Biohandel auf gesunde Produkte beschränkt und keine leckeren Alternativen schafft. Ich wollte halt, das war so meine Vision: damit Biohandel wirklich relevant wird, muss ich auch einen leckeren Schokopudding anbieten können und kann nicht nur auf reine, gesunde Produkte gehen, damit wir wirklich was ändern können in der Gesellschaft.
- I: Also damit man sich nicht entscheiden muss zwischen gesund und schmackhaft?
- B: Genau. Zu dem Zeitpunkt war es so, wenn ich jetzt gute Zutaten, wenn ich was kochen will, wenn ich gute Produkte brauche, die gesund sind, gehe ich zum Bioladen. Wenn ich was Leckeres einkaufen will, gehe ich zu Edeka, so ungefähr. Das hat sich mittlerweile sehr stark geändert, aber damals war das so. Damals war es ein Highlight, dass ein Biomarkt einen Mango-Joghurt macht, und sogar das war damals schon verpönt, weil es da hieß: „das darf der Biomarkt gar nicht machen, weil Mangos gibt es ja in Deutschland gar nicht. Das ist ja nicht regional.“ Aber das hat sich jetzt sehr stark geändert. Ich muss auch sagen: ich habe angefangen, über die Idee nachzudenken 2009/2010. Und bis zur Gründung hat es ja dann nochmal gedauert.
- I: Das heißt, dass Sie gesehen haben, dass die Biobewegung teilweise an Ihren eigenen hohen moralischen Vorstellungen scheitert, weil sie dann eben die Konsumenten aus dem Blick verlieren. Weil sie den Massenmarkt aus dem Blick verlieren.
- B: Ja, das kann man so sagen. Massenmarkt hört sich halt immer so böse an. Aber eigentlich stimmt es. Es ist halt immer so die Frage mit dem Massenmarkt. Es wird ja auch

- erst durch die Verfügbarkeit ein Massenmarkt angesprochen. Aber ja. Ich gehe da mit.  
[lacht]
- I: Sie haben ja eben gesagt, dass Sie vor der Gründungsidee eigentlich schon aktiv nach einer Idee gesucht haben.
- B: Ja.
- I: Das war während der Uni-Zeit so, oder schon davor, oder wir muss ich mir das vorstellen?
- B: Das war während der Uni-Zeit. Ich habe dann in alle möglichen Richtungen gedacht, und entscheidend war dann, dass ich etwas in der Hand halten kann. Dass ich was erschaffe, dass ich am Ende ein Produkt in der Hand halten kann. Und das hat mir auch die Motivation gegeben, das am Ende wirklich zu machen. Die anderen Sachen waren dann nur Theorie.
- I: Ok. Also Dienstleistung kam für Sie nicht infrage, Sie wollten wirklich ein Produkt, das sie verkaufen können.
- B: Genau.
- I: Haben Sie schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Ja jetzt ja sowieso. Jetzt entwickeln wir Produkte zum Teil mit dem Handel. Und untereinander kann ich jetzt schon gar nicht mehr genau sagen, ob das Produkt jetzt von mir ist oder von meinem Geschäftspartner. Das ist immer ein Entwicklungsprozess, wo alle möglichen Meinungen mit reinspielen. Das ist jetzt nicht mehr so die Idee, wo ich einen kreativen Geistesblitz habe und dann wird die Idee umgesetzt. So ist es nicht.
- I: Ok. Das sind aber alles Themen, die Sie im Rahmen Ihrer Gründung initiieren oder weiterentwickeln. Aber die Idee zu Ihrer Gründung, die tatsächliche, die kam ja von Ihnen, oder?
- B: Ja genau.
- I: Würden Sie heute nochmal genauso gründen, wie Sie es damals getan haben?
- B: [lacht] Mit dem Wissen, was ich jetzt habe, würde ich anders gründen.
- I: Inwiefern?
- B: Tja, wie soll ich das sagen. Das hat jetzt eher mit strategischen Schritten zu tun als der konkrete Ansatz für meine Schokomilch. Das würde ich wahrscheinlich genauso machen. Also zu sagen: „das Produkt mache ich jetzt einfach.“ Weil entscheidend war ja rückblickend betrachtet nicht, das eine Produkt zu machen, sondern dass ich mich entschieden habe, mich in dem einen Bereich selbständig zu machen. Das war für die Entwicklung entscheidend. Und das würde ich genauso machen. Wie gesagt, das war keine Gründung nach dem Motto: „ich erfinde jetzt eine neue Art der Fortbewegung“, oder so. Wo es jetzt wirklich ganz konkret um eine Lösung geht, die ich dem Markt neu biete. Als dass ich sage: „Ich will mitspielen in dem Bereich Lebensmittelprodukte.“
- I: Würden Sie anderen Leuten empfehlen, genauso zu gründen?
- B: Also ich würde grundsätzlich Leuten empfehlen, sich so zu gründen, dass man persönlich voll dahinterstehen kann und emotional total gebunden ist. Dass man dahinterstehen kann. Das war bei diesem Produkt bei mir persönlich der Fall, und deswegen haben ich auch gegründet. Das habe ich rückblickend an den anderen Ideen gesehen, die rückblickend vielleicht smarter waren als das, was ich damals gemacht habe, aber darum geht es halt nicht. Es geht nicht um die perfekte Geschäftsidee, sondern es geht darum, dass

man wirklich hundertprozentig motiviert ist, und dass gegen alle Hürden durchsetzen will und machen möchte. Weil es einen erfüllt. Und alles Weitere ergibt sich dann. Das entsteht dann ja erst. Man kann nie sagen, auf dem Papier, wenn das so ist, wird es auch funktionieren. Das wird einem keiner abnehmen.

- I: Also es braucht die Gründerpersönlichkeit, die dann voller Energie das Projekt anschiebt? Mehr als die Idee an sich?
- B: Ja. Absolut.
- I: Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Gründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Was können die tun, um ihre eigene Idee zu entwickeln?
- B: Also letztendlich geht es ja immer um eine Erleichterung, eine Verbesserung oder eine Optimierung, die einen selber in erster Linie erfüllen sollte. Weil wenn sie mich selber erfüllt, dann bringe ich auch die Motivation mit. Also die meisten Ideen entstehen ja dadurch, dass ich selber etwas vermisste. Was ich ändern möchte. Und das kann total abgehoben sein wie den Weltfrieden. [lacht] Also wirklich in Visionen denken, würde ich sagen. Es kann halt visionär sein, oder es kann ganz konkret eine Erleichterung sein, die mir persönlich Befriedigung verschafft. Und es sollte aber zumindest in dem Bereich, also ich kann das ja nur immer für meinen Bereich sagen, aber da sollte schon diese emotionale Überzeugung dabei sein. Anders ist es zum Beispiel mit Geschäftsmodellen, im Bereich... obwohl ne. Ich will das gar nicht einschränken. Eigentlich kann man das für alle Geschäftsideen sagen. Finde ich.
- I: Möchten Sie erneut gründen, oder möchten Sie ein einmaliger Gründer sein und bleiben?
- B: Ne, das kann ich mir schon vorstellen, dass ich erneut gründe. Genau.
- I: Haben Sie dafür schon eine Idee, die Sie noch nicht ausgeführt haben?
- B: Ne, habe ich noch nicht. Aber ich würde mich natürlich immer in dem Bereich bewegen, in dem ich mich jetzt auch bewege. Also jetzt nicht spezifisch Molkereiprodukte, aber im Bereich Lebensmittel. Weil man da jetzt schon gewisse Erfahrung gemacht hat und auch gewisse Geschäftsbeziehungen aufbauen konnte, auf die man dann drauf aufbauen kann.
- I: Ok, also Sie würden die Connections, die Erfahrungen, die Sie schon gemacht haben, das Lehrgeld, was Sie schon bezahlt haben, in der Branche, weiter nutzen?
- B: Ja.
- I: Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?
- B: Ja, bin ich. [lacht] Soll ich die benennen?
- I: [lacht] Ja, die können Sie gerne auch nochmal benennen!
- B: Die Quelle für die Idee oder die Quelle für meine Selbständigkeit? Was war das?
- I: Die Quelle für die Idee.
- B: Genau, ich hatte ja einerseits... ja, es war ja so eine Mischung. Ich hatte ja einerseits diese persönliche Motivation benannt, dass ich gerne was erschaffen möchte, was man irgendwie begleiten kann, wo man was in der Hand hält am Ende des Tages und dieser familiäre Background hat da auch auf jeden Fall mit reingespielt.
- I: Und wenn Sie darüber nachdenken, dass Sie jetzt wissen, wo die Quelle für Ihre Idee liegt, was bedeutet das für die Zukunft?

- B: [denkt nach] Für meine persönliche Zukunft in Bezug auf das Geschäft oder für mich persönlich als Person?
- I: Durchaus beides.
- B: [denkt nach] Also, dass ich persönlich mit Risiken anders umgehen kann, das hat sicherlich mit meiner Person zu tun. Dass ich auch geprägt wurde, dass ich in meiner Familie schon mitbekommen habe, was es bedeutet, selbständig zu sein. Also dass man auf gewisse Sicherheiten zu einem gewissen Ausmaß verzichten kann und das durchstehen kann. Das bezieht sich jetzt auf meine Persönlichkeit. Auf das Geschäft bezogen, zumindest auf die Erfüllung, dass man seine Produkte selber herstellen kann und dass man Herr seiner selbst ist. Dass man halt nicht im Angestelltenverhältnis ist, sondern dass man selber für das geradestehen muss, was man vollbringt. Weil das gibt mir ja auch eine Befriedigung, unabhängig davon, wie erfolgreich das ist, was ich da mache. Dass ich am Ende des Tages sagen kann: „Das ist dein Werk, und du bist frei in dem, was du tust.“ Also das war auch meine Motivation, mich selbständig zu machen. Wenn ich gesagt habe: „Ich wollte mich immer schon selbständig machen“, dann hat das viel damit zu tun, dass ich mir nicht vorstellen konnte, mein Leben lang in einem Angestelltenverhältnis zu sein.
- I: Alles klar, das war meine letzte Frage! Lieben Dank für Ihre Zeit!



### 1.1.3 Interview 3

#### Interviewfragebogen für erstmalige Gründer

Interviewpartnerin: weiblich, geboren 1969

Datum des Interviews: 21.11.2017

Dauer des Interviews: 1:53 Stunden

Ort des Interviews: Firma der Interviewpartnerin

I = Interviewerin; B = Befragte

- I: Die Knallerfrage kommt gleich am Anfang. In welchem Jahr sind Sie denn geboren?
- B: 1969.
- I: Sie haben das eben schon mal kurz angeschnitten mit Ihrem Vater. Ich würde gerne ein bisschen was über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf hatten denn Ihre Eltern?
- B: Meine Mama war eine ganz liebe Hausfrau und Mama. Die zwar mal Steuerfachgehilfin oder sowas gelernt hatte, aber das nie praktiziert hat, weil sie mit zarten 17, was in der damaligen Zeit ganz fürchterlich war, meine Schwester bekommen hat. Und dann meinen Papa als Vormund bekommen hat, das war ja damals so, man war ja erst mit 21 volljährig. Und meine Mama war Baujahr '41, und da war es noch ein echtes Drama, mit 17 ein Kind zu bekommen.
- I: Und ohne verheiratet zu sein, wahrscheinlich.
- B: Ja, die haben es dann noch zwei Monate vor der Geburt meiner Schwester mit der Ehe hingekriegt. [lacht] Meine Schwester ist 10 Jahre älter als ich.
- I: Und das war aber zu spät für den gesellschaftlichen Anspruch.
- B: Zu spät für alles. Von daher, Mama war immer ganz lieb zuhause und hat sich gekümmert. Mein Vater ist KFZ-Geselle, dann Meister gewesen. Letztlich hat er die letzten Jahre seines Lebens als KFZ-Sachverständiger und -Meister gearbeitet.
- I: Das heißt, die haben beide wahrscheinlich die Volksschule gemacht? Oder Realschule?
- B: Ne, Volksschule.
- I: Das ging glaube ich bis zur achten Klasse oder?
- B: Also Papa hat mit 14 gearbeitet.
- I: Und dann haben sie beide die Ausbildung gemacht.
- B: Ja.
- I: Ihre Mutter als Steuerfachangestellte und sie hat auch die Ausbildung fertig gemacht?
- B: Die hat sie grade so fertiggekriegt. [lacht] Und dann ist es passiert. [lacht]
- I: [lacht] Und Ihr Vater hat die Ausbildung als KFZ-Mechaniker gemacht, war dann Geselle, hat dann den Meister gemacht.
- B: Hm. [zustimmend] Relativ früh.
- I: Und hat dann angestellt gearbeitet? Oder war der mal selbständig?
- B: Die ersten Jahre war der der technische Betriebsleiter von der [Firmenname anonymisiert, Milchverarbeitungsbetrieb]. Die [Firmenname anonymisiert, Milchverarbeitungsbetrieb] war damals eine Eisfirma, vergleichbar mit Bofrost. Fand ich super, eine Eisfirma.
- I: [lacht]

- B: [lacht] Die hatten in Köln Mülheim einen riesigen Betrieb. Und die Hauptniederlassung war in Holland. Und er war der technische Betriebsleiter und hat sich die Gesamtführung der deutschen [Firmenname anonymisiert, Milchverarbeitungsbetrieb] geteilt mit noch einem kaufmännischen Betriebsleiter. Es gab einen, der die Aufträge gemacht hat und einen, der die Technik gemacht hat, das war mein Vater. Der hat die Kühlzüge für ganz Deutschland eingekauft, hat die Wartung gemacht, hat die Leute eingestellt und gefeuert, die in den Werkstätten gearbeitet haben, und hatte da schon die Oberhand. Der war schon relativ schnell in einer Führungsposition, zu dem Zeitpunkt aber nicht selbständig. Irgendwann in den späten 80ern ist die [Firmenname anonymisiert, Milchverarbeitungsbetrieb] gewandelt worden in die heutige [Firmenname anonymisiert, Milchverarbeitungsbetrieb], die ja zusammen ist mit einigen anderen Milchfabrikanten. Und da ist dieser Zweig komplett nach Holland gegangen. Meine Mutter und ich hatten wenig Ambitionen, nach Holland zu ziehen. [lacht]
- I: [lacht]
- B: Infolgedessen musste er sich beruflich verändern. Und dann hat er bei der [Firmenname anonymisiert, Versicherungsgesellschaft] als Sachverständiger angefangen. Und da hat er dann parallel eine Selbständigkeit aufgebaut, wo er als freier Sachverständiger alle Sachen, die nicht die [Firmenname anonymisiert, Versicherungsgesellschaft] geschädigt hätten, selbständig abgewickelt hat.
- I: Ah ja. Aber das war nur er, er hatte keine Mitarbeiter.
- B: Nein. Die Mitarbeiter waren die Mama und die [Name anonymisiert], also ich. [lacht] Wir haben die Gutachten geschrieben und er hat sie gemacht. Und für die [Firmenname anonymisiert, Versicherungsgesellschaft] hatte er ja eine Sekretärin. Und das, was die Sekretärin für die [Firmenname anonymisiert, Versicherungsgesellschaft] gemacht hat, haben wir halt zuhause gemacht. Da bin ich dann schon so ein bisschen mit reingewachsen. Außerdem hatten meine Eltern mehrere Ferienhäuser, die sie verwaltet haben. In die Verwaltung der Ferienhäuser bin ich auch ein bisschen reingewachsen, aber ich komme nicht aus einer klassischen selbständigen Familie, worauf die Frage ja wahrscheinlich abzielt.
- I: Ja ich wollte wissen, ob es in der Familie grundsätzlich schon Gründer gibt. Also die Eltern ja nicht, vielleicht die Geschwister oder die Großeltern?
- B: Ne. Ne. Also, in der Oma-Serie hatten wir Leute, die selbständig gearbeitet haben. Aber das war lange vor meiner Zeit. Da kann ich nichts von abgekriegt haben.
- I: Ok. Wie ist denn Ihr eigener schulischer Werdegang?
- B: Lustig.
- I: [lacht]
- B: [lacht] Also, ich habe nach der Grundschule zwei Jahre Hauptschule gemacht. Weil ich gesundheitlich angeschlagen auf die Welt gekommen bin, und man mir mehr nicht zutraut hat. Was ich heute noch eine Schweinerei finde. Der Hauptschullehrer war eigentlich meine Lebensrettung, aus heutiger Sicht. Weil der eigentlich meiner Familie klargemacht hat: das Kind gehört hier gar nicht hin. Dann bin ich von der siebten Klasse bis zur zehnten Klasse in die Realschule gekommen. Und dann wollte ich eigentlich KFZ-Meisterin werden. Wo kommt es wohl her?! [lacht]
- I: [lacht] ...die stolze Familientradition fortführen.

- B: [lacht] Genau. Und mein Vater hat aber dann witzigerweise in dieser Phase erkannt, dass er eine Tochter hat. Das ist ihm irgendwie plötzlich wie Schuppen von den Augen gefallen.
- I: [lacht]
- B: Und dann hat er gesagt: „Ein Mädchen kann nicht KFZ-Schlosser werden.“ Das fand ich ziemlich mies, da hatten wir auch ziemlich viel Krach wegen. Und dann habe ich das zweitbeste gewählt und wollte Polizistin werden. Die hatten aber einen Einstellungsstopp. In dem Jahr. Ich habe also ein paar Prüfungen gemacht und ein paar Tests, und dann fanden die mich auch alle ganz nett, aber ich hätte ein Jahr warten müssen. Und dann hatte ich mir so vorgestellt, wie man das als Jugendlicher so macht: super Sache, ich lege mich ein Jahr lang auf die Couch. Da hatte ich aber die falschen Eltern für. Mein Vater hat dann gesagt: „Pass auf, Mädchen, zwei Möglichkeiten: entweder, du gehst arbeiten, oder du gehst auf Gymnasium. Aber du sitzt hier nicht rum.“ Jetzt fand ich natürlich damals, man ist ja jugendlich, die Vorstellung den ganzen Tag arbeiten zu müssen, quasi unerträglich.
- I: [lacht]
- B: Ich sage das wirklich so, wie es ist. Dann habe ich mir gedacht, dann sitze ich halt die Stunden aufm Gymnasium ab, ist mir auch alles egal. Und nachdem ich dann einmal auf diesem Gymnasium war, habe ich mir überlegt: das ist ja auch doof. Da machste so eine blöde mittlere Laufbahn, jetzt haste ja das Gymnasium angefangen, jetzt könntest du das ja auch weitermachen. Wenigstens, bis zur zwölften Klasse, dann haste bei der Polizei direkt ganz andere Karten. Also bin ich auf dem Gymnasium geblieben. Dann ist es aber noch anders gekommen. Ich hatte ja immer schon ein Faible für Tiere, Natur, Ökologie, alles Mögliche. Und zwischenzeitlich hatte ich den besten Biolehrer der Welt, und der hat mich dann auf die Bioschiene gebracht. Dann habe ich gedacht: du studierst Biologie. Du vergisst die Polizei. Du machst dein Abitur richtig. Habe ich dann auch. Ich habe die vollen 13 Jahre durchgezogen, insgesamt. Da war dann aber die Schwierigkeit, dass meine sehr häusliche Mutter sehr strenge Regeln aufgestellt hat zuhause. Ich war dann irgendwann volljährig, musste aber immer noch schön brav um acht zuhause sein. Das war sehr anstrengend. Also habe ich gedacht: ein Studium überlebst du nicht. Das schaffst du nicht, das ist zu lang.
- I: Die Bedingung war, dass Sie zuhause wohnen und den Regeln folgen müssen?
- B: Ja. Also meine Eltern hätten mir nicht ein Studium irgendwo finanziert, sondern die haben gesagt: „Alles klar, in [Städtename anonymisiert, Stadt nahe dem Herkunftsort der Interviewpartnerin].“ Das hätten sie bezahlt, ohne Zweifel. Für Fortbildung waren meine Eltern bis an ihr Ende immer zuständig. Die haben immer, wenn ich irgendwas gesagt hab: „ich will da einen Kurs machen“, das gezahlt. Auch wo es überhaupt nicht nötig war. Sie hätten halt nicht ein lustiges Studentendasein finanziert. Also habe ich gedacht: „Du bist ja nicht blöd, du wirst jetzt erstmal Biologisch-Technische Assistentin, das sind vier Semester, die werden angerechnet aufs Biologiestudium, dann kannst du zwischendurch fundiert in der Branche arbeiten und dann finanzierst du dir dein Studium selber, und dann ziehst du aus.“ Der Plan war gut. Ich habe dann tatsächlich vier Jahre an der [Name der Fachhochschule anonymisiert] einen Abschluss gemacht zur

Biologisch-Technischen Assistentin. Das war auch das erste Mal, dass ich für mich gelernt habe. Da war ich auch richtig gut. Davor habe ich gelernt, weil man es so tut. Und dann ist irgendwo der Schalter umgefallen, wo man dann als junger Mensch merkt: du machst das eigentlich gar nicht für die Mama, du machst das eigentlich für dich. Und dann habe ich auch einen Job gekriegt, und dann habe ich mir beim Sport das Knie kaputt gemacht. Und dann konnte ich leider nicht mehr stehend arbeiten. Damit war ein Studium und eine spätere berufliche Ausrichtung im Labor zunächst mal auf Jahre weg. Und ich habe mich dann überall beworben, weil mir dann klar war: du brauchst jetzt einen vernünftigen Job. Habe aber auch nichts gekriegt, weil als BTA<sup>1</sup> war das alles etwas schwieriger. Weil ich ja keinen klassischen BTA-Beruf machen konnte, weil die Anforderung war: stehen. Ich war acht Monate auf Krücken. Also ich habe das Knie richtig zerschossen. Und als ich dann endlich eine Arbeitsstelle hatte, im Großhandel für Kachelofen und Kaminbau. Das war eine ziemliche Demütigung, ehrlich gesagt. Aber das war egal, ich brauchte jetzt einfach irgendwas, womit ich Geld verdiene. Und da musste ich damals mit dem Vertrauensarzt tagelang diskutieren, damit der mich gesundschreibt. Weil da das Knie tatsächlich so um war. Der Vertrauensarzt sagte, das wäre ihm noch nie vorgekommen. Normalerweise würden die Leute betteln, dass sie länger krankgeschrieben werden. Dass jemand diskutiert, gesund zu werden, ist eigentlich eher ungewöhnlich. Ich wollte aber auf jeden Fall arbeiten. Weil das ging so nicht mehr weiter. Und dann hatte ich eine Bürostelle, und keine Ausbildung als Büromensch. War blöd. Also, Abendschule. Bürokauffrau. Das habe ich dann tatsächlich als Jahrgangsbeste geschafft, weil in der Zwischenzeit hatte ich ja richtig kapiert, worum es geht, Und dann hatte ich eine Ausbildung zur Bürokauffrau, die mir auch richtig was gebracht hat. Weil in der Zwischenzeit war diese Firma wo ich gearbeitet habe, insolvent. Und die Insolvenz lag mit meinen Prüfungen parallel. Und im Prüfungskomitee der IHK<sup>2</sup> saß durch eine Kette von Zufällen die Personalchefin der damaligen [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette]. Ich habe also in meiner rheinischen Art ein Insolvenzwitzchen gerissen, und dann hat sie gesagt: „Alles klar, dann fängst du Montag bei mir an. Als was, weiß ich noch nicht, aber du fängst bei mir an.“ Also habe ich gekündigt und bin dahin gegangen. Und dann war ich vier Jahre bei der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette]. Die vier Jahre haben mich elementar auf die Selbstständigkeit vorbereitet. Das war ziemlich klasse, da bin ich nach kurzer Zeit Assistentin der Geschäftsleitung von der Verwaltung geworden. Das war ein anspruchsvoller, toller Job mit relativ viel Eigenverantwortung, wo ich dann die kaufmännischen Dinge, die ich in der Abendschule gelernt hatte, tatsächlich auch anwenden konnte. Sehr viel im Umgang mit Kundschaft gelernt hatte, was ja jetzt als BTA gar nicht dabei war. Also mit dem Umgang, mit Beschwerden, Lieferantenverhandlungen, da war ich überall ein bisschen drin. Und ich sage: wenn ich das nicht gemacht hätte, wäre ich heute nicht da, wo ich bin. Da hatte ich die beste Schule und natürlich auch den allergeilsten Chef. Das

---

<sup>1</sup> Biologisch-Technische-Assistentin.

<sup>2</sup> Industrie- und Handelskammer.

ist natürlich auch ganz toll gewesen. Und mein damaliger Lebensgefährte fing dann damals in der Branche an, in der ich heute bin, in der professionellen Audio- und Videotechnik. Und ich hörte dann so wenn er nach Hause kam, was er erzählte, und dachte: das ist ja eine saugute Branche. Denn kein Mensch, Sie wahrscheinlich auch nicht, hat sich jemals Gedanken darüber gemacht: wer verkauft eigentlich den Leuten, die mein Fernsehprogramm machen, das Zeug? Den Gedankengang hat man ja gar nicht. Und das fand ich irrsinnig interessant. Der hat dann innerhalb dieser Branche gewechselt, war dann erst bei einem heutigen Wettbewerber, dann bei einem heutigen Lieferanten. Und dieser Lieferant hatte sich dann mit mir unterhalten und ich suchte schon ewig die Möglichkeit, mich selbständig zu machen. Und dann sagte er: „Ja, alles klar, dann machst du die Niederlassung Köln. Ich verkaufe dir Firmenanteile.“ Und dann haben wir uns zusammengesetzt, und dann wollte der damals 200.000 Mark für 10 Prozent der Firmenanteile. Ich hatte ja selber nichts und hab mir so gedacht: „wenn du jetzt irgendwie 200.000 Mark finanziert bekommst, dann machste das doch selber. Ich bin doch nicht bescheuert.“ Zehn Prozent! Da kannst du doch gar nichts mit machen. Da bist ja weit entfernt von Chef. Dann habe ich mit meinem Lebensgefährten gesprochen und gesagt: „Komm, wir machen uns selbständig.“ Und das hat sich dann aber sehr gezogen mit ihm. Und dann sind wir das erste Mal auf die Messe geflogen im April. Da ist eine große Fachmesse in Las Vegas. Und dann sind wir dahingeflogen und haben uns das schon mal angeguckt. Er war noch angestellt und ich war halbtags angestellt. Weil ich mich am drauf vorbereiten war. Wir kamen aber nicht aus den Füßen. Es passierte nichts. Er zog nicht so richtig mit wie ich mir das vorgestellt hab. Und dann hatte ich irgendwann einen Brückentag, und bin morgens aufgestanden, er hatte auch frei, und dann habe ich gesagt: „ich weiß nicht, was du heute machst, aber ich gehe heute zum Gewerbeamt, und ich gründe heute eine Firma. Du kannst jetzt mitkommen, oder du kannst es bleiben lassen.“ Und dann hat er es bleiben lassen, also habe ich das allein gemacht. So einfach war das. Und ich hatte vorher, diesen Namen [Firmenname anonymisiert, Firma der Interviewpartnerin] mir ausgeguckt. Den hatte ich aus einem Buch von meinem Opa. Das war im Krieg ein besonderes dreidimensionales Filmverfahren, wo man mit zwei getrennten Projektoren auf eine gewölbte Leinwand ein Bild machte, das deutlich über dem heutigen HD<sup>3</sup>-Bild ist, war allerdings viel zu teuer, weil man immer alles doppelt projizieren und doppelt produzieren musste. Und damals war ja noch auf Film, das heißt: Entwicklungskosten, Schnittkosten, und alles musste ein zehntel Millimeter genau sein. Das war also gar nicht umsetzbar. Fand ich aber einen coolen Namen, habe ich gemacht. Bin also zum Gewerbeamt getigert und habe das angemeldet. Und dann haben wir darüber gesprochen und er war eigentlich schon Feuer und Flamme, also mein Freund. Eigentlich fand er das total gut. Ich habe ihn dann abgeworben, er war mein erster Mitarbeiter.

I: Er wollte halt einfach nicht selber gründen.

---

<sup>3</sup> High Definition, Engl.: hohe Auflösung.

- B: Wir hatten dadurch natürlich den Vorteil, dass er, im Falle eines Bauchplatschers, Arbeitslosengeld bekommen hätte. Ich nicht, natürlich, aber er schon. Und das war so etwas, das war bei ihm glaube ich sehr lange im Hinterkopf. Das war so etwas, wo er Stress mit hatte. Dieser Gedanke: was passiert, wenn das nicht klappt. Das hatte der glaube ich so als Urangst. Während ich gedacht habe: noch bist jung, das geht. Und ich muss sagen, ich hatte auch einen Extrembonus. Meine Chefs von der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin], die hätten mich für volle zwei Jahre wieder zurückgenommen. Dass ich meinen Job zurückbekomme, wenn ich zurückwill. Die fanden meine Selbständigkeitsidee total geil und die haben mich auch richtig protegiert. Und wenn man so einen doppelten Boden hat, ist die Gründung auch einen Ticken einfacher. Weil ich habe dann gesagt: „Also wenn ich jetzt merke, das klappt gar nicht, hat man immer noch so einen Notanker.“
- I: Das ist ein sehr großzügiges Angebot gewesen!
- B: Ja, die waren auch todunglücklich, dass ich aufgehört habe. Die Halbtagsstelle, die ich in den ersten Monaten meiner Firmengründung hatte, die haben die extra für mich geschaffen. Ich hatte nämlich schon mal ganz gekündigt. Die hatten nämlich eigentlich keine Halbtagsstellen. Also das war schon ziemlich klasse. Ohne das, was ich da gelernt habe, im Gesamtumgang mit allem, und ohne diesen doppelten Boden, wäre es sehr viel schwerer geworden. Das war schon ein echter Glücksfall, vor allem vor dem Hintergrund, dass ich ja kein Kapital hatte. Ich hatte ja nichts. Ich hatte mich auch praktischerweise ein halbes Jahr vor Firmengründung ordentlich verschuldet für ein Eigenheim. Also eigentlich war alles ganz negativ. [lacht] Und das ist der Gründungshintergrund. So sind wir entstanden.
- I: Spannender Werdegang!
- B: Lustiger Werdegang, würde ich sagen.
- I: Das heißt, Sie haben eine Ausbildung gemacht erst als Biologisch-Technische Assistentin, haben das auch abgeschlossen. Und dann eine Ausbildung gemacht als Bürokauffrau, und das auch abgeschlossen.
- B: Ja. Und ohne diese zweite Ausbildung hätte ich niemals das Vertrauen eines Bänklers bekommen oder sonst was. Wenn ich jetzt das gleiche gemacht hätte, mit dem gleichen Kopf, aber ich hätte diese Ausbildung nicht gehabt, da wäre ich gar nicht weit gekommen. Das ist überall meine Erfahrung gewesen im Laufe der Jahre.
- I: Also die Ausbildung als Bürokauffrau hat Ihnen schon die ein oder andere Tür geöffnet?
- B: Die hat mir die ein oder andere Tür geöffnet, und die hat mir natürlich auch die Jahre in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] geöffnet, und ohne die wäre ich vielleicht auch lange nicht so gut gewesen. Vielleicht wäre ich dann auch gescheitert. Muss man ganz klar sagen.
- I: Ok. Also, die Ausbildung als Biologisch-Technische Assistentin, habe ich das richtig verstanden, dass Sie die teilweise an der FH<sup>4</sup> gemacht haben?
- B: Ne, das war an der Rheinischen Akademie Köln.
- I: Und das könnte man sich an der FH anrechnen lassen?

---

<sup>4</sup> Fachhochschule.

- B: Richtig.
- I: Ah, jetzt habe ich das verstanden.
- B: Das hätte man sich als Semester für verschiedene Studiengänge in der Pharmazie oder Biologie anrechnen lassen können.
- I: Ziemlich cool.
- B: Ja, der Gedanke war gut. Das war gezielt geplant, in die Biologie zu gehen, und dann mit der kleinen Ausbildung einen vernünftigen Nebenjob zu haben, und nicht unbedingt Fritten schwenken zu müssen.
- I: Ja. Und auch einen berufsbezogenen Nebenjob zu haben.
- B: Ja. Das wäre auch eine Richtung, in die ich gegangen wäre. Also, ich wäre jetzt als Biologe nicht auf Lehramt gegangen oder so. Sondern mein Gedankengang war immer die Wasserwirtschaft, und der Gedankengang war immer, ein unabhängiges, freies Labor zu werden. Also der Selbständigkeitsgedanke war schon in der Biologie da. Den Selbständigkeitsgedanken hatte ich schon sehr früh.
- I: Da komme ich gleich nochmal drauf zurück. Das heißt, Sie haben vier Jahre in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] gearbeitet, und davor in der [Firmenname anonymisiert], aber das war nur kurz?
- B: Ne, das waren auch fast drei Jahre, aber das war eine Notlösung.
- I: Das heißt das war auch keine Entscheidungsposition.
- B: Nein! Da war ich ein dusseliger kleiner Sachbearbeiter, der schlechter bezahlt wurde als die anderen dusseligen kleinen Sachbearbeiter, weil ich keine Ausbildung hatte.
- I: Weil Ihnen die Ausbildung zur Bürokauffrau fehlte, die Sie in der Zeit nebenher in der Abendschule gemacht haben.
- B: Ja. Ja. Wobei die Ausbildung, die ich hatte, als BTA, die zählte da natürlich gar nicht.
- I: Ja. Und dann sind Sie gewechselt, in die [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin], und hatten da dann auch ziemlich schnell eine Entscheidungsposition, habe ich das richtig verstanden? Dadurch, dass Sie die Assistenz der Geschäftsführung waren.
- B: Ja. Dadurch hatte ich da ziemlich schnell einen sehr verantwortungsvollen Beruf, oder Job.
- I: [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette] ist so ein Supermarkt, nicht wahr?
- B: Ein Warenhaus. Wir hatten ja Food und Non-Food. Die hatten zu meiner Zeit 160 Filialen in ganz Deutschland, von denen ich 40 betreut habe. Und das war schon aufwändig. Das war schon eine ganze Menge.
- I: Ok. Die Stelle, die Sie da hatten, hatte die etwas mit Ihrer Gründungsidee zu tun?
- B: Ne. Gar nicht. Aber ich habe das kaufmännische Handeln da gelernt. Ich habe gelernt, dass es mehr gibt als Tiere und Biologie auf diesem Planeten. Ich habe gelernt, dass mir das Kaufmännische Spaß macht, was ich in der Schule gar nicht erwartet hätte. Aber die Branche kam tatsächlich über den Zufall, dass der damalige Lebensgefährte in dieser Branche angefangen hat. Wenn der nicht in dieser Branche angefangen hätte, hätte ich die nie erkannt. Ganz ehrlich. Da war er schon der Katalysator.

- I: Sie haben während der Gründungsphase ja auch noch in Teilzeit in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin], gearbeitet und hatten von denen diese Rückfalloption, wenn das mit der Selbständigkeit in die Hose geht, können Sie da wieder anfangen.
- B: Ja. Genau. Die haben auch zwischendurch gefragt, ob ich nicht zurückwill. Das war voll süß.
- I: Das ist doch schön, oder. Eine schöne Bestätigung.
- B: Ja das war sehr süß. Aber das war auch wirklich ein tolles Team und der großartigste Chef, den man auf diesem Planeten haben kann.
- I: Das ist sehr viel wert.
- B: Ich sage immer: wenn ich zehn Prozent von dem gelernt habe, was der so gemacht hat, dann bin ich für meine Mitarbeiter ein super Chef. [lacht]
- I: [lacht] Wie ist denn Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form?
- B: Unternehmerisch oder privat?
- I: Beides.
- B: Ja. Also, ich bin ja ein großer Freund des Datenschutzes. Deswegen findet man bei mir auch kein WhatsApp oder dergleichen. Ich habe einen Facebook-Account, den ich allerdings nicht als App auf dem Handy habe, sondern nur so. Den habe ich bestimmt auch schon sechs, sieben Jahre. Wie ich erkannt habe, dass wenn ich einmal im Jahr auf irgendeine Messe fahre, ich mit den Menschen in meinem beruflichen Umfeld besser klarkomme, wenn ich denen sagen kann: „Oh, dein Kind kann schon Radfahren, das ist ja cool!“ Also man hat einen ganz anderen Aufhänger, eine ganz andere Ebene. Aber sonst eigentlich nirgends. Also eigentlich nur aus dem zwischenmenschlichen Grund. Weil mir dieser kaufmännische Handschlag sehr wichtig ist. Und wenn man mit Leuten Geschäfte macht, ist es mir ganz wichtig, dass man denen vertrauen kann, dass die einem auch vertrauen können. Und das hat sich tatsächlich durch Facebook verbessert, man soll es nicht meinen. Das hat was gebracht, was mir weiterhilft. Ich bin ja auch bei [Name anonymisiert, regionaler Wirtschaftsclub], das bringt mir aber nichts. Weil die Wahrscheinlichkeit, dass ich an irgendwen, der da vernetzt ist, verkaufen kann, ist minimal. Alle anderen haben hier und da einen Vorteil, weil wenn ich einen Handwerker brauche, oder was fürs Auto, mir dann natürlich gezielt die Leute suche, die ich über irgendwelche Vereinigungen kenne, klar. Ich selbst habe da aber nichts von. Das ist genauso im Vereinsleben. Ich bin ja in vielen Vereinen tätig und da ist es auch so. Mein Lebensgefährte ist ja selbständiger Karosseriebaumeister. Und für den ist das ganz nützlich, wenn er irgendwie in Vereinen ist. Der kriegt dadurch Aufträge. Für den funktioniert das ganz gut. Für mich bringt das nichts.
- I: Und die Vereine, in denen Sie unterwegs sind, außer in [Name anonymisiert, regionaler Wirtschaftsclub], sind dann die Karnevalsvereine, von denen Sie gesprochen haben? Oder sind das auch andere?
- B: Auch. Ich bin auch zweite Vorsitzende eines Karnevalsvereins in [Ortsname anonymisiert], ich bin Senatorin in [Ortsname anonymisiert], ich bin im Vorstand der [Name anonymisiert, lokale Marketinggemeinschaft], die die lokalen Geschäftsleute protegieren.



Das bringt mir auch grade gar nichts. Aber ich finde die Stärkung von kleinen Geschäften in Dörfern sehr wichtig. Deswegen arbeite ich da auch gerne mit und organisiere da zum Beispiel das Ochsenfest mit, oder den Nikolausabend, den wir haben. Der die Umsätze unserer kleinen Geschäfte stärken soll. Und dann bin ich noch im Ortsring tätig. Einen Sparverein hab ich noch. Und dann bin ich natürlich noch in der ein oder anderen Vereinigung von Zuchten von irgendwelchen Haustieren. Ich bin da schon ganz gut breit aufgefächert. Aber unternehmerisch bringt mir das gar nichts.

I: Also sind das Ehrenämter.

B: Das sind echte Ehrenämter. In meinem Fall ist das tatsächlich so. Das ist für meinen Bereich völlig sinnfrei. Und wenn ich irgendwo eine Werbung schalte für meine Firma, dann bringt das gar nichts, das ist echt nur Vereinsförderung. Es ist fürs Dorf, aber es bringt der Firma nichts. Es ist ein soziales Ding, was mir Freude macht.

I: Haben Sie mit anderen Firmengründern zu tun?

B: Wenig. Ich habe in meinem Umfeld, in meinem Freundeskreis einige Leute, die selbstständig sind. Die meisten haben aber den elterlichen Betrieb übernommen. Was ich aber nicht anders bewerte, weil das ist genauso schwierig. Es ist genauso schwierig, in Pappas Fußstapfen zu treten und den zu ersetzen, wie selber zu gründen. Da sehe ich kein Unterschied. Und ein bestehendes Unternehmen weiterzuführen oder größer zu machen ist mit Sicherheit genauso ein Ding. Aber so richtige Gründer fallen mir keine ein. In der Gründungsphase hätte ich echt gut jemanden brauchen können, der mal sagt: „Denk mal dran, du kannst da noch irgendwo Gelder rausziehen.“ Aber dieses Handbuch „Wie mache ich das denn“ gabs nicht. Dafür gab es meinen Papa. Das war gut. Ich habe eigentlich fast jede Entscheidung, die ich in den ersten Jahren getroffen habe, mit ihm abgestimmt. Aber wir waren die ersten Jahre in [Ortsname anonymisiert], wir sind erst seit 2003 hier. Und diese Stadtförderung, die die Stadt [Ortsname anonymisiert] macht, die gabs in [Ortsname anonymisiert] nicht. Da war gar nichts. Da ist kein Mensch mal vorbeigekommen. Da haben wir so vor uns hin existiert und Steuern gezahlt, das wars. Da hat sich niemand für uns interessiert, im Gegenteil. Also jemand, der mich an der Hand genommen hätte und mir die Möglichkeiten aufgezeigt hätte, den hatte ich nicht.

I: Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie viel Zeit bzw. womit haben Sie vor der Gründung viel Zeit verbracht?

B: Das ist einfach, das ist immer gleichgeblieben: Haustiere, Karneval. Und wenn ich dann noch Zeit habe, bastele ich irgendwas.

I: Und das Haustierthema und das Karnevalsthema ist dann durchaus in Vereinen organisiert, denen Sie dann angehören.

B: Ja. Ich bin in ganz wenigen Vereinen nichts, und einfach nur Mitglied.

I: Wir haben das eben schon mal kurz angeschnitten: aus welcher Situation haben Sie damals heraus gegründet? Was war Ihre persönliche Motivation für die Unternehmensgründung?

B: Also, der Grundgedanke für die Selbständigkeit war tatsächlich immer schon da. Selbst in dem A-Plan für mein Leben mit der KFZ-Schlosserei, war es ein Gedankengang, mich selbständig zu machen. Allerdings in einem völlig anderen Bereich. Das Polizeidding war dann mehr so eine Trotz-Nummer. Und in der Biologie war es auch so gedacht, es gibt ja viele Leute, die das auf Lehramt studieren, aber das hatte ich nie vor.

Ich wollte immer in Analyselabor. Ich habe immer schon in diese Richtung gedacht, ich kann Ihnen nicht sagen, warum. Das war schon immer so. Der Gedanke war immer da. Als ich dann in die kaufmännische Branche eingestiegen bin, über die zweite Ausbildung, wäre ich vielleicht lebenslang in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] geblieben, wenn ich geglaubt hätte, dass die [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, vorheriger Arbeitgeber der Interviewpartnerin] lebenslang bleibt. Aber da ich da nun mal in einer Position saß, wo ich ziemlich viel mitgekriegt habe, habe ich gesehen, dass die es nicht mehr lange machen. Und ich habe ja auch Recht gehabt. Viel länger als ich da war haben die es nicht gemacht. Und das war mir völlig klar, dass das passiert. Wahrscheinlich wäre ich auch von jedem Nachfolger übernommen worden. Aber da hätten sich viele Dinge wahrscheinlich geändert. Ich habe das mit meinem damaligen Chef damals auch besprochen und ihm meine Gedankengänge dazu mitgeteilt, und er hat mir auch völlig Recht gegeben. Er hat auch zu mir gesagt: „das geht nicht mehr lange gut.“ Und der hat dann auch an einer Selbständigkeit gebastelt.

I: Also kann man sagen: es war a) der Wunsch, mal selbständig zu sein, unabhängig von der Branche. Wo Sie sich aber nicht genau erklären können, wo das herkommt, und b) das Wissen aus Ihrer Entscheidungsposition, dass der aktuelle Arbeitgeber wahrscheinlich nicht mehr so lange existieren wird.

B: Genau das. Und die Branche kam dann halt durch Zufall. Also ich wäre jetzt nicht der Typ gewesen, der einfach mal irgendwas gemacht hätte. Das nicht. Ich hätte dann auf jeden Fall irgendwas finden müssen, wo ich gedacht hätte: das ist spannend genug, das hat vielleicht eine Zukunft. Gut, da hab ich mich in der Branche auch ein bisschen vertan. Die läuft auch nicht so, wie ich das erwartet habe. Die ist auch schlechter geworden.

I: Ist das so?

B: Ja. Ich bin ja jetzt im 19. Jahr selbständig und damals habe ich gedacht: „das schaffst du bis zur Rente und zurück. Super Branche. Fernsehen wird immer geguckt.“ Gut, das ist auch immer noch so, aber es hat sich schon massiv verändert. Aber das konnte man nicht vorhersehen.

I: Was genau macht denn Ihr Unternehmen eigentlich?

B: Ich hab schon drauf gewartet! [lacht]

I: [lacht]

B: Wir verkaufen alles, was Kameralente brauchen, die fürs Fernsehen drehen. Da muss man jetzt unterscheiden, bei den Fernsehsendungen. Es gibt Studioaufnahmen, kennt man. Es gibt Aufnahmen, die mit Ü-Wagen übertragen werden, zum Beispiel Sportveranstaltungen und sowas. Und es gibt den ENG<sup>5</sup>-Bereich. Und das ist unser Schwerpunkt. Der ENG-Bereich ist alles das, wo ein Kamerateam außerhalb des Studios mit Schulter-Camcordern irgendwo hinrennt. Also: Interviews mit Politikern, Kriegsreporter, Naturfilmer. Bauer sucht Frau, kriegt zum Beispiel sein gesamtes Equipment von uns, Topmodels kriegt das gesamte Equipment von uns. Solche Sachen. Auch viele Reisesendungen, Vox-Tours und sowas. Das drehen Menschen mobil, und deren

---

<sup>5</sup> Electronic News Gathering, engl.: Elektronische Berichterstattung.

Equipment verkaufen wir. Die Kameras, die Objektive, die Stative. Licht, Ladetechnik, technische Sachen zum Aufzeichnen. Als wir hier angefangen haben, ging das noch alles über Band, dann über Disk, inzwischen sind es ja alle möglichen Speichermedien in Chip-, Stick- oder Harddisk-Form. Alles, was dazugehört, im weitesten Sinne. Bis hin zu irgendwelchen kleinen Klemmen, mit denen man irgendein Zusatzlicht in einer Ecke mit drei Winkeln anbringen kann. Also alles.

I: Auch Ton?

B: Auch Ton. Alles. Das einzige, was wir nie gemacht haben, und auch nie machen werden, sind non-lineare Schnittsysteme. Die Nachbearbeitung. Die dann über irgendwelche Rechner läuft, dafür muss man Software verkaufen, und Software kann ich schlechterdings nicht. Da habe ich auch keinen für, der das kann. Da muss man ja auch einen Service bieten, dass man den Menschen weiterhelfen kann, wenn sie nicht weiterkommen. Und da habe ich einfach keinen für. Wir sind ja nun mal nur ein ganz kleiner Betrieb.

I: In welchem Jahr haben Sie denn Ihren Betrieb gegründet?

B: 1999.

I: Und die Branche ist Film?

B: Tja. Ne. Jein. Also. Banken ordnen ja Unternehmen ein, nach Branchen. Und die haben nichts für uns. Das ist ein bisschen blöd. Also, wir verkaufen Film- und Videotechnik. Aber wir sind nicht wirklich ein Großhandel, wir sind nicht wirklich ein Einzelhandel, weil wir eigentlich beides haben. Wir verkaufen sowohl manche Produkte, die wir exklusiv von einem Hersteller für Deutschland oder für Europa vertreiben, als Distributor, haben damit ein Händlernetz, damit sind wir Großhändler. Wir haben Endkunden, ein paar, und wir haben die vorsteuerabzugsberechtigten Kameraleute, das sind die meisten. Eigentlich ist es ein reiner Handelsbetrieb, der halt mit Film- und Videotechnikware hantiert.

I: Und je nachdem, wer Ihr Kunde ist, sind Sie halt Groß- oder Einzelhändler?

B: Genau. Und damit hat eine Bank schon wieder Stress. Das fängt schon damit an, dass die Diebstahlrisiken mit in ihr Rating einfließen lassen, und wir passen eigentlich in keine Schublade so richtig rein. Es ist tatsächlich schlecht einzuordnen. Aber ich würde mich als Handelsbetrieb einordnen.

I: Wie viele Mitarbeiter haben Sie denn aktuell?

B: Also, dazu muss ich nochmal kurz ausholen. Weil der Lebensgefährte, der von damals, ist heute mein Teilhaber.

I: Ach was! Der, der nicht mitgründen wollte?

B: Ja. Also, wir haben das viele Jahre lang in der Form gemacht: ich Chef, er Angestellter. Aber wir haben uns dann zwischenmenschlich sehr auseinandergeliebt. Seit gut fünf Jahren bin ich mit [Name anonymisiert] zusammen, und als wir uns getrennt haben, habe ich gesagt: „Pass auf, das hat mit uns unternehmerisch alles gut geklappt. Wir machen jetzt eine OHG<sup>6</sup> aus der EK<sup>7</sup>, und machen halbe-halbe.“ Zum einen war mir natürlich

---

<sup>6</sup> Offene Handelsgesellschaft.

<sup>7</sup> Eingetragener Kaufmann.

klar: der Mann ist genial. Der hat technische Fähigkeiten, wie es eigentlich ein Techniker hat. Und kann obendrein auch noch ganz gut verkaufen. Das wäre also ziemlich ärgerlich, wenn der irgendwann sagen würde: „Ich gehe woanders hin.“ Zum anderen hat der ja durch seine Fähigkeiten ganz massiv am Aufbau des Unternehmens teilgehabt. So dass es eigentlich unfair wäre, wenn er quasi leer ausgeht. Weil die Immobilie und alles, was wir so geschaffen haben, lief da quasi auf mich. Aber er hatte ja genauso viel Anteil am Erschaffen dieser Dinge. Und der Rheinländer ist ja meistens fair. Also habe ich gesagt: „Wir machen jetzt halbe-halbe, und wir machen das auch ordentlich, wir machen das fixiert.“ Und so ist er jetzt seit drei Jahren Teilhaber an der OHG mit 50%. Zählt also nicht als Mitarbeiter.

I: Das finde ich aber beachtlich.

B: Ja nun. Der berufliche Erfolg war da, und ich sage immer noch: ich würde keinen besseren Partner finden. Warum sollte ich was ändern. Es ist für die Firma das Beste. Und wir haben außerdem noch einen Vollzeitmitarbeiter und zwei Teilzeitmitarbeiter. Zum jetzigen Zeitpunkt.

I: Also Sie sind zwei Inhaber und Geschäftsführer, ein Vollzeitmitarbeiter und zwei Teilzeitmitarbeiter.

B: Ja.

I: Sind Sie hier regional tätig oder auch überregional?

B: Nur überregional. Der größte Anteil ist deutschlandweit.

I: Auch international?

B: Auch international, klar. Wir machen auch viele Geschäfte innerhalb von Europa. Verkaufen tun wir nicht außerhalb von Europa, außer ab und zu mal an so einen blöden Scheich. Aber verkaufen tun wir europäisch. Im Moment haben wir einen ziemlich großen Deal mit Russland.

I: Also das heißt, Sie haben alleine gegründet und sind jetzt im Team mit Ihrem Ex-Partner.

B: So ist es. Und seitdem sind wir richtig gute Freunde.

I: Hut ab!

B: Ich finde das völlig selbstverständlich.

I: Ich stimme Ihnen zu, moralisch gesehen ist das richtig, aber üblicherweise verhalten sich Menschen in Trennungssituationen anders.

B: Das stimmt. Aber wir hatten uns tatsächlich einfach auseinandergelebt.

I: Trotzdem sehr anständig.

B: Aber auch nicht ganz uneigennützig.

I: Weil es natürlich auch einen starken Anreiz bietet, dass er nicht geht.

B: Genau! Und wenn er jetzt in den nächsten sieben Jahren gehen würde, dann müsste der dermaßen viel Schenkungssteuer zahlen, der kann gar nicht weg. Juhuu! [lacht]

I: [lacht] Als Sie damals gegründet haben, waren Sie ja eigentlich damals schon mit ihrem Ex-Mann ein Team, auch wenn Sie alleine gegründet haben, haben Sie immer zu zweit daran gearbeitet.

B: Ja. Also, ich habe mehr die kaufmännischen Sachen gemacht und er hat mehr die Kundenseite gemacht. Ich habe Finanzen und Steuer unter mir gehabt, und er hat mehr die Kundenakquise forciert. Was natürlich logisch war, denn er war ja schon in der Branche.

- Das war ja die logische Gewaltenteilung. Aber grundsätzlich ja. Aber ich wäre natürlich der Hafter gewesen. Das wäre dumm gewesen. Die ersten Jahre waren durchaus Risiko.
- I: War da auch schon ein Mitarbeiter dabei, oder waren das nur Sie beide?
- B: Ne, erst 2003.
- I: Also vier Jahre später dann.
- B: Ja.
- I: Bitte beschreiben Sie mal Ihre Geschäftsidee, und wie es damals dazu gekommen ist.
- B: Tja. Haben wir eigentlich eben gesagt. Es ist im Prinzip wirklich aus dem Gedanken- gang entstanden: Och, was ist der da in einer coolen Branche! Also es war wirklich so, dass ich das gesehen habe und dachte: das ist ja mal cool. Ich habe immer schon gerne fotografiert, ich fand das technisch interessant und logisch. Nun bin ich ja in einer Werk- statt groß geworden und technisch sicherlich nicht ganz dumm. Also es war irgendwie cool vom Produkt her, das hat mir einfach gefallen. Also, ich hätte jetzt niemals Türen verkauft oder so. Das wäre jetzt niemals meins gewesen. Aber das war halt ein cooles Produkt, eine nette Branche. Das wars. Da ist nix tiefschürfendes hinter. Es war Zufall.
- I: Und haben Sie dann auch durch den Partner gemerkt, dass da Potenzial da sein könnte, für ein eigenes Geschäft?
- B: Durch den Partner nicht, nein. Nein, das kann ich nicht sagen. Ich habe durch den Part- ner wirklich nur die Branche kennengelernt, und bin dann durch dieses Angebot mich einkaufen zu dürfen, darauf gekommen, und hab dann gesagt: „Ne, das machste selber.“ Der [Name anonymisiert, Ex-Partner der Interviewpartnerin] hat nicht zur Selbststän- digkeit beigetragen, sondern im Gegenteil, der hat eher gebremst am Anfang.
- I: Und der Stein kam dann ins Rollen, dadurch dass Sie das Gespräch hatten mit dem Un- ternehmensgründer aus der Branche, der Ihnen zehn Prozent geben wollte für die 200.000 Euro. Und dann haben Sie gesagt: nein, das kann ich selber.
- B: Also ich fand den Gedanken, in so einem coolen Bereich zu arbeiten, den fand ich echt klasse. Der hätte mir auch zehn Prozent für viel weniger anbieten können. Aber was sind denn zehn Prozent? Entscheidungstechnisch ist das doch weniger als die Position, die ich in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin] gehabt habe. Also zehn Prozent sind doch uninteressant. Wenn überhaupt, hätte ich einen gleichberechtigten Partner haben müssen. Aber da ist auch wieder Papa, der hat immer gesagt: „Kumpanei ist Lumperei.“ So bin ich dann auch groß geworden.
- I: Aber das hätte ja bedeutet, dass Sie sich nicht mit Ihrem Partner zusammentun wollten.
- B: Ja, aber das ist ja was anderes unter „Eheleuten“. Oder eheähnlichen Beziehungen. Aber mein Vater hat immer gesagt: „Mach dich nicht mit irgendwem selbständig.“ Das hat er immer gesagt. Und das kann ich auch heute nur unterstreichen, wenn ich bei neuen Ka- meraleuten mitbekomme, wenn die GbRs<sup>8</sup> gründen oder so. Die halten zwei, drei Jahre, und dann ist da Krieg. Ist schon schwierig.
- I: Aber Sie haben ja jetzt 15 Jahre lange geprüft. [lacht]

---

<sup>8</sup> Gesellschaft bürgerlichen Rechts.

- B: Und das Verhältnis ist besser geworden. Wo bei meinem Geschäftspartner jetzt der Haken umgefallen ist, ist die Verantwortlichkeit. Die ersten Jahre hat der schon so in den Tag gelebt, nach dem Motto: „Ich kriege ja Arbeitslosengeld.“ Das ist dem jetzt schon klar: der kriegt nix mehr. Der weiß jetzt: wenn wir nicht in ein Horn blasen, werden wir ein Problem kriegen, und zwar beide. Also das ist schon eine ganz andere Grundeinstellung, die wir da bekommen haben. Und zwar beide. Und da ist der sehr schnell dran gewachsen. Auch das hätte ich viel früher machen sollen, aus heutiger Sicht. Aber gut. Es gibt Dinge, die weiß man nicht.
- I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Also ohne die kaufmännische Ausbildung und die Jahre in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin], hätte ich es vielleicht von meinem Typ her versucht, es wäre aber nichts geworden. Das hat 100 Prozent Wichtigkeit.
- I: Das betrifft aber jetzt eher den kaufmännischen Bereich als den technischen Bereich.
- B: Ja. Im technischen Bereich hab ich mein Vorwissen quasi auf privater Ebene gehabt und mich entsprechend weitergebildet. Aber ich glaube, dass man kaufmännisch bei der Unternehmensgründung wirklich ganz böse Fauxpas machen kann. Und wenn ich da nicht viel gelernt hätte vorher, wäre es zumindest viel schwieriger geworden. Sagen wir mal so. Also es reicht nicht, dass man ein bisschen addieren und subtrahieren kann.
- I: Hm. [zustimmend] Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee?
- B: [denkt nach] Zählt auch keine? [lacht]
- I: [lacht] Klar, wenn Ihnen nichts einfällt.
- B: Ne, ich wüsste jetzt spontan nichts. Ich glaube nicht, dass ich irgendwas ganz besonders gehabt habe.
- I: Hätten andere Personen genauso gründen können wie Sie?
- B: Mit Sicherheit. Also, ich halte das nicht für irgendwas Besonderes, was wir gemacht haben. Deshalb habe ich eben gesagt: ich glaube, ich bin da eher langweilig.
- I: Sie finden das langweilig, ok.
- B: Das war jetzt nicht irgendwie eine Leistung wo ich sage: „hey, ich bin voll der Hecht.“ Sondern ich glaube, dass wenn Sie durch eine Kette von Zufällen in die Branche reingerutscht wären, und hätten das spannend gefunden, hätten Sie halt das gemacht. Also, das war wirklich eine Kette von Zufällen. Außer der Zielstrebigkeit und dem Gedanken, das zu wollen, habe ich da nicht großartig etwas mitgebracht.
- I: Hat Sie eine bestimmte Art von Vorwissen zu Ihrer Idee inspiriert? Also zum Beispiel marktbezogenes Wissen oder servicebezogenes, technologisches Wissen, Wissen über Kundenprobleme, firmeninterne Abläufe, sowas?
- B: Sagen wir mal so. Durch meine Zeit in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin] habe ich genau sowas viel gelernt. Umgang mit Problemkunden, überhaupt Problembewältigung, von was auch immer. Lösungen finden für komische Sachen, die passieren. Da habe ich sehr viel gelernt. Das hat mich natürlich auch ein bisschen in die Richtung des Kaufmännischen gebracht. Weil der A-Plan sah ja schon etwas ganz anderes vor. Sonst wäre ich wahrscheinlich

nicht in die kaufmännische Schiene gerutscht. Aber die Branche war wirklich Zufall. Also hätte jetzt mein damaliger Partner Kugelschreiber verkauft, dann kann ich Ihnen ganz sicher sagen: das hätte ich nicht gemacht. Es war irgendwie cool. Ich gucke ja fernsehen ganz anders, als Sie das tun. Ich gucke ja fernsehen und denke: „boah, mit was für einem Dreck hat der denn da gedreht.“ Das ist ja ein Gedankengang, den hat man ja gar nicht. Oder man denkt: „boah, das ist ja eine ganz tolle Perspektive, guck dir das mal an.“ Oder wie oft hört mein Partner: „hat der Sowieso gedreht.“

I: Klar, weil Sie denjenigen kennen, der das gemacht hat.

B: Genau. Das ist einfach ein cooles Ding gewesen. Das hätte jetzt nicht mit jeder Branche funktioniert.

I: Also aus der Zeit in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin] haben Sie das kaufmännische und das problemlösungsorientierte mitgenommen.

B: Ich glaube auch die Erziehung „pro Kunde“, was ich früher gar nicht hatte.

I: Was meinen Sie damit?

B: Albernes Beispiel: ein Kunde schreibt mir einen Brief. Ich war auch der allgemeine Troubleshooter für Beschwerden aus 40 Filialen. Da kam dann jede Menge zusammen. Der hatte einen Fernseher bei uns gekauft. Und auf dem Parkplatz beim Einladen ist der dem hingefallen. Da hätte ich jetzt zu meiner damaligen Zeit gesagt: „Na und, haste halt Pech gehabt du Vollidiot, ruf deine Versicherung an.“ Beigebracht hat man mir: kein Problem, der kriegt einen neuen Fernseher. Und da habe ich dann gedacht: „Jungs, ihr wisst schon, dass das völlig bescheuert ist.“ Aber was die mir beigebracht haben, ist dieser Gesamtumfang mit dem Kunden. Dafür kommt der immer wieder, und das erzählt der überall. Also viele Sachen, die ich in einem Labor nie gelernt hätte. Der Gesamtumfang mit Kunden, die ein Problem haben, ist entwickelt worden. Und das hat schon sehr geholfen. Es wäre schwieriger geworden ohne.

I: Wir haben ja eben über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Ausbildung, Arbeitsplatz, und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung der Geschäftsidee eine Rolle gespielt?

B: Ich glaube, das hat sich alles so zusammengebraut.

I: Inwiefern?

B: Tja. [denkt nach] Sagen wir mal so: das hocharbeiten habe ich in der Schule schon gelernt, durch meine verschiedenen Schulformen. Der Werdegang ist ja nicht standardmäßig, dass man sämtliche Schulformen mal ausprobiert. Und ich glaube, es ist wirklich ein Zusammenspiel der ganzen Sachen. Ich habe es mir ja jetzt nicht klassisch von den Eltern abgucken können oder so. Mein Vater war durchaus orientiert in solchen Dingen. Mein Vater war, obwohl er Handwerker war, durchaus kaufmännisch pfiffig. Der war so ein schlauer Bursche, der auch privat mir beigebracht hat, wie man Bankgeschäfte macht, dass man umschulden kann und muss und soll, und solche Sachen. Der hat jetzt nicht alles schleppen lassen und da habe ich schon was mitgekriegt. Aber es war schon anders als bei befreundeten Leuten, die im elterlichen Unternehmen groß geworden sind. Das ist schon etwas anderes. Aber ich glaube wirklich, dass es eine Kette von meinem ganzen komischen Werdegang.

I: Die Erziehung, die Schulformen...

- B: Ja, alles.
- I: ...ganz klar Ihre Tätigkeit in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin] ...
- B: Auf jeden Fall.
- I: ...der Ex-Partner...
- B: Ja. Es ist wirklich eine Kette von Zufällen, ehrlich gesagt. Ich wäre auch lieber aufgestanden und hätte gesagt: „Ah, ich werde mal irgendwann [Firmenname anonymisiert, Firma der Interviewpartnerin] gründen.“ Aber so war es halt nicht. [lacht]
- I: Das habe ich bis jetzt auch noch nicht gehört, dass es irgendwo so gewesen wäre, und das ist ja vielleicht auch ganz beruhigend. Dass die Leute nicht aufstehen und sagen: „Heureka, ich habe eine Idee!“
- B: [lacht] Aber man muss halt aus dem, was das Leben so bringt, das Beste machen. Und als ich damals das Knie so kaputt hatte, war ich wirklich eine Zeitlang, heute würde man sagen depressiv, in Wirklichkeit war ich einfach nur frustriert. Weil ich einfach gedacht hatte: der ganze Lebensplan ist im Arsch. Aber dann muss man sich halt umdrehen und das Beste draus machen. Und das war das Beste, was ich konnte. [lacht]
- I: Ja, das ist ja auch sehr cool. Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht?
- B: Ich musste mir sehr viel Fachwissen derameratechnik aneignen. Das war schon nicht ganz so einfach. Da hatte mein Partner damals natürlich Vorteile, weil er schon eine Weile in der Branche gearbeitet hatte. Gott sei Dank waren zumindest die optischen Gesetze mir ein Ding, weil ich gerne fotografiert habe. Als wir angefangen haben, gab es ja tatsächlich noch optische Gesetze. Da gab es ja tatsächlich noch Bänder, auf die aufgezeichnet wurde. Und da war es tatsächlich noch relevant, wie Lichtwege in Linsen gebrochen werden. Das ist ja heute nicht mehr so. Heute ist es ja so, dass man bei einem Camcorder mehr EDV<sup>9</sup>-Wissen braucht als alles andere. Und da musste ich mir viel aneignen. Und da gibt es auch nicht den echten Kurs für. Da gibt es keine Anleitung: wie lerne ich das und das. Es gibt Hersteller, die machen Produktschulungen, mehr oder weniger schlecht. Aber gut. Ich glaube, der Haupt-Mensch, der mir was beigebracht hat, ist ein heute schon verstorbener Kameramann. Der war noch von der alten Schule. Der hat mir immer, wenn wir uns mal trafen, Bildchen gemalt. Das war sehr hilfreich. Der konnte unheimlich gut erklären. Und immer, wenn ich irgendwas nicht verstanden habe, bei einem neuen Produkt, wo ich nicht wusste, wie man das anwendet, habe ich dafür gesorgt, dass ich den treffe, und dann kam der immer mit so Schmierzetteln und hat mir das mit ein paar Strichen erklärt, und dann habe ich das auch gerafft. Also, das war toll. Wie gesagt, die Herstellerschulungen, die konnten auch einiges vermitteln. Heute ist das so, dass die Optik mit dem Camcorder kommuniziert, und wenn die schon nicht die gleiche Sprache sprechen, hat man schon das erste Problem. Also das ist schon wirklich sehr technisch. So. Und da musste man natürlich auch sehr viel auswendig lernen. Weil es ja so ist: wenn ich dieses Produkt verkaufe, der Kunde fragt danach, weiß ich: ich muss dem aber auch noch das Kabel und die Klemme und das dazukaufen, das steht

---

<sup>9</sup> Elektronische Datenverarbeitung.



leider auch nirgends. Das muss man einfach wissen. Da gehört eine ganze Menge zu. Da bin ich auch heute nicht mehr so fit drin. Weil sich meine Aufgaben, seitdem wir Mitarbeiter haben, etwas verschoben haben. Aber in den ersten Jahren hat mir das ganz gut zu schaffen gemacht. Da habe ich in meiner Freizeit jede Menge Produkte durchgewälzt, habe Messen mitgenommen, habe versucht, mir alles anzugucken. Also das war schon aufwändig. Und da kommt jetzt der Partner ins Spiel. Der [Name anonymisiert, Geschäftspartner der Interviewpartnerin] hat ein elefantöses Gedächtnis für solche Dinge. Den können Sie nachts um drei wecken und sagen: „Wo stellt man den Gamma-Wert einer PDW-700<sup>10</sup> ein?“ Und dann sagt der: „Menü, Seite X, Zeile Y. Die Daten müssen so und so sein.“ Das konnte ich nie, das werde ich nie können. Das ist aber seine Spezialität. Aber wehe, sein iPhone geht nicht. Dann ruft er mich zur Hilfe. [lacht] Doch, da musste ich schon eine ganze Menge lernen, aber das war auch zu erwarten. Das war mir auch klar, als ich gegründet habe.

I: Weil Sie fachfremd waren bis dato.

B: Ja. Ja. Aber es gibt, wenn ich das noch sagen darf, auch wenn ich jemanden einstelle, es gibt im Prinzip niemanden aus der Branche. Weil die paar Leute, die in der Branche gearbeitet haben, die man einstellen könnte, die wollen ein Gehalt, das kann ich nicht. Und ich stelle immer Kaufleute ein, mit einem guten kaufmännischen Hintergrund, die gut Englisch können, die gut mit dem Rechner klarkommen, und das war es. Dann brauchen die zwei Jahre und sind funktionsfähig. Die muss man anlernen.

I: Haben Sie mal unabsichtlich Wissen erworben, was Ihnen zugutekam? Oder irgendeine Art von informellem Wissen erworben?

B: Unabsichtlich?

I: Genau. Haben Sie vielleicht mal was aufgeschnappt, wo Sie hinterher gedacht haben: „ach das ist ja lustig, dass ich das jetzt mal gebrauchen kann, das hätte ich so gar nicht erwartet.“

B: Ja, das kommt vor. Das kommt auch heute noch eigentlich dauernd vor. Ja. Das kommt relativ oft vor.

I: Wie genau?

B: Tontechnik. War in den ersten Jahren unseres Unternehmens gar kein Ding. Also war nicht ausgeprägt, und da gab es Fachunternehmen für, und wenn da jemand was brauchte, haben wir den Kunden gesagt: „geht zu den Fachunternehmen.“ Hat sich alles verschoben, weil sich der gesamte Markt total verschoben hat. Und viele Dinge, die man da mit einem Ohr gehört hat, hat man irgendwo in den Tiefen des Hirns gespeichert, und kann die dann bei Bedarf tatsächlich rausholen und sich erinnern. Das habe ich relativ oft. Ich habe das auch im privaten Bereich auch schon öfter gehabt, dass mir irgendjemand irgendwas ganz Banales über seine Stereoanlage oder sonst was erzählt hat, wo ich ein paar Wochen später eine vergleichbare Applikation im Profi-Bereich hatte, und das dann zur Lösung von einem Problem hinzugezogen habe. Das kommt vor.

---

<sup>10</sup> Camcorder von Sony.

- I: Ok. Also dass man mit einem halben Ohr Technik- oder Fernsehinformationen mitnehmen und dass sie das dann im Geschäft durchaus nutzen können, weil es ein Kernthema von Ihnen flankiert.
- B: Ja oder EDV-mäßig, dass ich mitkriege, dass jemand dieses oder jenes EDV-Problem hat, und ein paar Wochen später macht unser Server irgendwas Dämliches und dann denke ich: „Moment, da war doch was.“
- I: Also dann können Sie das hervorkramen.
- B: Das kommt vor, ja. So im Unterbewusstsein lernt man ja doch eine ganze Menge.
- I: Ich glaube, wenn man auch das Ohr dafür offen hat. Wenn es einen irgendwie interessiert.
- B: Ja und es ist wirklich so, manche Dinge kriegt man so ganz weit hinten mit. Das kommt öfter vor.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee selber? Durch das Ausfeilen der Idee, durch den Prozess der Ideenentwicklung?
- B: Also nur durch die Idee? Naja. [denkt nach]
- I: Sind sie da mal so gedanklich vor und zurück gegangen? Haben Sie die Idee vielleicht mal geändert? Im Gründungsprozess? Oder im Vorgründungsprozess?
- B: Ich würde heute ein paar Dinge ändern, wenn ich es nochmal neu machen könnte. Aber zum damaligen Zeitpunkt hat mir das Wissen gefehlt.
- I: Ok, also damals hat sich die Frage gar nicht gestellt.
- B: Ne.
- I: Sie haben jetzt nicht während des Gründungsprozesses einen Aha-Effekt gehabt, und das ist dann eingeflossen?
- B: Hmhm [verneinend]
- I: Ok. Ist Ihre Geschäftsidee eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere? Oder ist es eher eine komplett durch Ihre Kreativität neu entstandene Dienstleistung, für die Sie dann die Nachfrage generiert haben, indem Sie es angeboten haben?
- B: Es ist wie gesagt zugelaufen, als Idee. Was ich aber von Anfang an anders machen wollte, als die zwei Firmen, die ich aus der Branche kannte, ich hatte ja durch das, was wir abends so besprochen haben, mitbekommen, was der ehemalige heutige Wettbewerber und der heutige Lieferant so veranstalten. Und speziell bei dem Mitbewerber habe ich damals schon gesagt, dass der manche Sachen nicht so macht, wie ich sie machen würde. Und daraus habe ich schon ein paar andere Gedankengänge gemacht. Was wir von Anfang an gemacht haben, ist das wir serviceorientierter sind als die anderen. Das ist bis heute so. Wir sind relativ klein, machen trotzdem, bis heute, relativ gute Umsätze. Und meine Erklärung ist, die Servicebereitschaft. Das fängt beispielsweise damit an, dass diese Camcorder mit zunehmender Entwicklung, auch damals schon, sehr technisiert sind. Die Kunden, die wir hatten vor 18 Jahren, das waren ältere Herrschaften die das von der Pike auf gelernt hatten. Wenn die eine neue Kamera hatten, waren die am Arsch. Die kamen gar nicht klar. Jetzt war damals mein Gedankengang, weil ich das mitgekriegt habe, die anderen haben ein Paket gemacht und haben das zugeschickt. Wir machen das bis heute so, dass einer der beiden Jungs das Paket nimmt und zu den Kunden hinfährt, das mit dem auspackt. Und auch zu dem Kunden hinfährt, wenn der in der

Schweiz sitzt. Und das Ding mit dem auspackt und ihm dann sagt: „Du bist jetzt Newsreporter, du brauchst die und die Einstellung, guckt dir das mal an.“ Das heißt, wir verschwenden vier Stunden Zeit, anstatt einfach nur einen Karton zu verschicken. Und das hat mir bei den anderen beiden, die ich kennengelernt habe, nicht gefallen, und da habe ich gesagt: „das machst du besser. Und damit hebst du dich von der Masse ab.“ Und das klappt auch einigermaßen. Also, die Preisfrage wird immer krasser, es geht immer mehr ums Geld beim Einkauf. Auch bei den Kunden. Aber die wissen schon noch zu schätzen, dass sie Zeit sparen und einen gewissen Service kriegen. Und dieses Servicedenken habe ich in der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin] gelernt und das haben wir sehr weit umgesetzt. Wir haben schon sehr abenteuerliche Dinge gemacht. Zum Beispiel braucht man, wenn man mit Camcordern fliegt, in bestimmten Ländern ein Carnet<sup>11</sup>. Ein Carnet ist so was ähnliches wie ein Reisepass. Da gibt es Papiere für, und die sagen: dieses Gerät mit dieser Seriennummer, wurde in Ägypten eingeführt. Das Carnet ist gespeichert und die wissen bei der Ausreise, dass man ein Teil eingeführt hat. Und wenn man nicht das gleiche Teil wieder mit zurücknimmt, ist der Teufel los. Und man muss auch für dieses Carnet eine Sicherheit hinterlegen. Zehn Prozent des Warenwertes sind bei einer Bank hinterlegt. Das ist für einen Kunden sehr aufwändig. Und auch eine ziemliche finanzielle Bindung. Und Kunden, die in komische Länder fliegen, die hatten zur damaligen Zeit ein Problem. Weil wenn der Camcorder da kaputtgeht, was machen die dann? Die müssen ja drehen. Jeder Drehtag kostet ein Vermögen. Und bis heute sind wir eigentlich die einzigen in der Branche, die für sowas eigentlich immer eine Lösung finden. Und wenn ich mir einen Studenten schnappe, den mit einem neuen Teil da hinschicke, die Carnets austauschen lasse und den sofort wieder zurückfliegen lasse und den dafür bezahle. Irgendwas finden wir immer. Und das fand ich immer grandios furchtbar bei den anderen beiden, denen das egal war. Und das wollte ich besser machen. Das habe ich im Umkehrschluss daraus gezogen.

- I: Hat Sie irgendeine technologische, politische, gesellschaftliche oder sonst irgendeine Veränderung zu Ihrer Idee inspiriert?
- B: Ja, die Veränderung der wirtschaftlichen Lage der [Firmenname anonymisiert, Einzelhandelskette, früherer Arbeitgeber der Interviewpartnerin] vielleicht.
- I: Aber es war nichts Größeres, nichts gesellschaftlich Relevantes.
- B: Nein. Ich sage ja, ich bin da echt langweilig. Es ist mir zugeflogen.
- I: Ne, gar nicht langweilig, im Gegenteil. Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten, auch gebraucht wird?
- B: Das war eigentlich einfach. Das ist einfach zu beantworten. Damals als wir klein waren, gab es konventionelles Fernsehen. Dann sind wir größer geworden, dann kamen die Privatsender dazu. Und wenn man zurück guckt, gab es ja im Prinzip jedes Jahr neue Sender. Ergo war ja für mich ein klares Ding: Fernsehen wird es immer geben. Es wird immer Leute geben, die Fernsehen gucken. Es wird immer Sender geben, ergo wird es

---

<sup>11</sup> Zolldokument.

immer mehr Nachfrage geben. Super Sache, das ist eine sichere Branche. Das war der Gedankengang.

I: Also Sie haben nicht einen Mangel wahrgenommen, sondern Sie haben einen Wachstumsmarkt gesehen?

B: Ich habe gehofft, dass das massiv wächst, ja.

I: Haben Sie schon Ideen von anderen Personen umgesetzt?

B: Joa. Mein Papa hat die ein oder andere Inspiration reingebracht.

I: In das bestehende Unternehmen?

B: In das bestehende Unternehmen, ja. Ich habe auch schon das ein oder andere kopiert von anderen Leuten aus der Branche, wo ich gesehen haben: die machen aber das und das. Banales Beispiel: wir haben ja ein paar Produkte in der Distribution, das heißt, wir vertreten da den jeweiligen Hersteller. Entweder deutschlandweit oder unter Umständen auch über Ländergrenzen hinweg. Irgendwann habe ich mitgekriegt, dass jemand in der Branche, der auch so einen Vertrieb hat, die Betriebsanleitungen seiner Produkte in die Landessprache übersetzt. Also ich habe einen italienischen Geschäftspartner, der sagt: „Ne, ich kann das hier nicht auf Englisch verkaufen. Ich lasse das übersetzen, das kostet zwar ein Vermögen, ist mir aber egal. Weil das kann ich dann nämlich besser verkaufen.“ Da habe ich mir gesagt: „Ey, blöd ist das nicht, das machste auch.“ Da lerne ich schon draus, wenn ich sowas mitkriege. Das rechnet sich dann auch am Ende. Es gibt immer noch sehr viele Deutsche, die den Trend zur englischen Anleitung nicht so schön finden. Oder umgekehrt, es gibt ganz viele Sachen, die nur noch auf CD<sup>12</sup> sind. Ich habe unten so ein kleines Bindeding, für manche Kunden, die so vom alten Schlag sind, so 20 bis 30-jährige, denen kann man eine CD geben, denen ist das egal. Aber so einem 50-jährigen, gut, bin ich jetzt auch schon fast, aber dem macht man keine Freude mit einer CD. Der sagt: „Da habe ich keine Lust drauf.“ Dann drucke ich das aus, binde das anständig, und dann ist das eine Zusatzleistung. Das habe ich mir abgeguckt. Von dem Italiener. Soll man ja nicht meinen, dass ein Italiener sowas kann.

I: [lacht]

B: Ne, wenn ich sowas mitkriege, und ich halte das für sinnvoll: klar, machen wir.

I: Würde Sie nochmal genauso gründen, wie Sie es damals gemacht haben?

B: Fast.

I: Mit Ausnahme von?

B: Also sagen wir mal so. Die Umstände waren ja nicht optimal. Weil ich ja kein Vermögen hatte, und keine großartigen Sicherheiten, so dass ich viele Dinge nicht schöner machen könnte. Immer bedenkend, ich hätte die gleichen Bedingungen. Was aber ein elementarer Fehler war, und was ich auch jedem raten würde, das anders zu machen: niemals mit einer Bank anfangen. Das war scheiße. Ich habe meine Finanzierung auf eine einzige Hausbank gestützt und habe über die seinerzeit das private Haus finanziert und die Firmengründung auch damit begonnen. Und die haben mich in den ersten Jahren dermaßen geknebelt und dermaßen unter Kontrolle gehabt. Heute habe ich drei Banken, und wenn

---

<sup>12</sup> Compact Disc.

mir eine Bank blöd kommt, dann drehe ich mich um, und gehe zur nächsten. Die kommen mir aber gar nicht mehr blöd! Weil die genau wissen, dass ich die Optionen habe. Das war ein elementarer Fehler. Ich fand das damals übersichtlich, und ich fand das irgendwie schlau, das war aber nicht schlau. Wenn ich mir heute überlege, wenn ich mir die ersten KK-Linien<sup>13</sup> bei zwei Banken geholt hätte, und dafür jeweils nur die Hälfte, hätte ich mich viel früher von manchen Dingen entschulden können, und mich besser entwickeln können. Das war falsch. Hat mir keiner gesagt – ist so. Ich habe sehr lange dran arbeiten müssen, der ersten Bank Dinge abzunehmen, um die zweite Bank damit zu füttern. Dann gibt es ja auch noch diese Sache mit der Vorfälligkeit und so. Man kann ja gar nicht einfach mal so eine Kreditlinie beenden. Da haben die ja gar kein Interesse dran. Und das ging so weit, dass ich meine ersten Firmenfahrzeuge über die Bank geleast habe, und die sich geweigert haben, mir die Briefe rauszurücken, obwohl das Leasing beendet war und das Auto gekauft war. Weil die die Kfz-Briefe noch als Zusatzsicherheit behalten wollten. Was total unlauter ist. Weil, die hatten ja auch schon die Lebensversicherung, die hatten die Grundschulden, die hatten eigentlich eh schon doppelt und dreifach Sicherheiten, viel mehr als ich in Anspruch genommen habe an Werten. Und die haben mich wirklich extrem klein gehalten in der ersten Zeit. Und das war auch eigentlich nur möglich, weil ich sie nicht gegeneinander ausspielen konnte, weil ich ja nicht mal ein Auto der anderen Bank hinwerfen konnte. Das hat mich auch ganz viel eingeschränkt. Und bei dieser Bank waren dann auch die Entscheidungswege sehr lang. Ich habe auch erst sehr viel später gelernt, dass andere Banken anders arbeiten. Bei denen war das so: ich kriegte ein Angebot, zehn Camcorder günstig einzukaufen zu einem Schweinepreis, und dann brauchte ich jetzt Geld. Nicht übermorgen, sondern jetzt. Dann bin ich da hin marschiert und dann musste das durch sieben Instanzen und drei Besprechungen abgeseget werden, bis dahin war der Deal weg. Seit ich mehrere Banken habe, weiß ich, welche Bank ich anrufe, weil ich weiß, welcher meiner Bankmenschen wie viel Handlungsvollmacht hat. Die eine Bank hat immer noch Nulpen, die nichts dürfen. Aber ich habe zwei andere Banken, da weiß ich: der eine kann bis 200.000 Euro ohne mit der Wimper zu zucken am Telefon ja sagen, der andere noch ein Stück höher. Und wenn ich jetzt so ein super Angebot kriege, dann rufe ich den an, und dann weiß ich: zwei Stunden später habe ich die Verfügung, und damit kann ich natürlich viel besser arbeiten. Da habe ich mir in den ersten Jahren sehr viel mit versaut, weil ich das nicht wusste und weil mir das keiner gesagt hat. Beispiel: mein Lebensgefährte hat vor zwei Jahren den elterlichen Betrieb übernommen. Der Vater hatte immer nur eine Bank, aber der Vater ist auch vermögend. Jetzt hat mein Partner praktisch bei Null angefangen, und der konnte gar nicht begreifen, dass ich gesagt habe: „ne, nicht nur eine Bank.“ Ich habe ihm gesagt, dass er eine Bank einfach nebenherlaufen lassen soll. Er hat dann da eine Kontoführung, ein sauberes Konto, er gibt denen freiwillig die Gewinn- und Verlustrechnung ab, und wenn er irgendwann eine neue Lackierkabine oder was auch immer braucht, dann hat er eine zweite Möglichkeit. Weil, er hat dann da eine Historie, er ist ein vertrauensvoller Partner, er kommt dann nicht aus dem Nichts.

---

<sup>13</sup> Kontokorrentlinie.

- I: Und wenn ich Sie jetzt frage, ob Sie anderen empfehlen würden, genauso zu gründen, wäre das der Rat, das anders zu machen?
- B: Das wäre der Rat! Das wäre der Rat. Ich würde immer mit den gegebenen Umständen wenig anders machen, aber das würde ich definitiv anders machen. Immer wenn mir einer mit irgendeiner Idee kommt, die meisten setzen es ja eh nicht um, dann sage ich das. Das ist für mich das Elementarste. Der Geldfluss muss da sein, und das muss auf Augenhöhe sein. Und das war es mit dieser Bank lange nicht.
- I: Weil die wussten, dass Sie abhängig sind.
- B: Weil ich völlig abhängig war.
- I: Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Also was können die tun, um eine Idee für ihre eigene Unternehmung zu entwickeln?
- B: Tja. Finde was, was dir Spaß macht, was dich interessiert, und von dem du glaubst, dass es dich auch noch in zehn Jahren interessiert, und vielleicht auch noch in 30. Das ist glaube ich das Wichtigste. Einer meiner charakterlichen Fehler ist, dass ich keine besonders gute Führungskraft bin, und dass ich auch nicht so extrem geldgeil bin. Das ist im Unternehmergebiet nicht ganz so optimal, aber was mir persönlich wahnsinnig wichtig ist und auch für alle Mitarbeiter ist der Fun<sup>14</sup>-Faktor. Und wenn der Job keinen Spaß macht, kann der noch so viel Kohle bringen, das Leben ist zu kurz für so einen Scheiß. Das wäre wirklich mein Ratschlag. Ist vielleicht kaufmännisch nicht so geschickt, der Ratschlag, aber ich finde ihn wichtig.
- I: Können Sie sich vorstellen, erneut zu gründen?
- B: Auf jeden Fall. Ich kann mir gar nicht vorstellen, angestellt zu arbeiten.
- I: Und haben Sie heute noch die ein oder andere Idee, wo Sie sagen: Joa, die würde ich gerne noch unternehmerisch umsetzen?
- B: Ich sage immer: wenn jetzt einer von meinen Mitbewerbern käme, und sagen würde: „ich kaufe dich.“ Dann würde ich wahrscheinlich morgen zum Notar gehen und sagen: „alles klar, wieviel kriege ich, mache ich.“ Würde dann aber mit Sicherheit was Neues anfangen. Nicht unbedingt in dieser Branche, aber ich würde mir mit Sicherheit etwas ausgucken, was mir Spaß macht und wo ich wieder irgendwas zu tun hätte. Wenn ich dann natürlich noch finanziell entspannt wäre, weil ich Kohle hätte, wäre es natürlich ganz genial. Aber mit Sicherheit bin ich noch in einem Alter, wo ich noch was Neues anfangen würde.
- I: Haben Sie heute schon eine konkrete Idee?
- B: Ach ja, Ideen habe ich so viele! Ich würde nach wie vor fürchterlich gerne was mit Tieren machen, ich würde nach wie vor gerne was mit Autos machen. Was ich mir zum Beispiel super vorstellen könnte, wäre, irgendeine Luxus-Fahrzeugart kundenentsprechend zurechtzumachen. Ich habe zum Beispiel einen Bekannten, der hat als Kind einen Arm verloren, und ist dadurch wirtschaftlich komplett ausgehoben worden. Also der hat so viel monatliche Rente, der bräuchte gar nichts machen.
- I: Ach so, also der steht gut da?

---

<sup>14</sup> Engl.: Spaß.

- B: Der steht super da! Aber der hat eben auch keinen Bock gehabt, nur auf Rentner zu machen und hat trotz des einen Armes eine Kfz-Lehre gemacht und bearbeitet jetzt europaweit nur Lotus Omega. Dieses eine Auto, davon sind nur 850 gebaut worden, oder 870, und der macht nur dieses eine Auto. Und aus ganz Europa kommen die Menschen, und warten beliebig lange, damit er diesen Wagen durchcheckt. Sogas vergleichbares wäre schon meins. Da müsste ich mir natürlich einen Meister für nehmen, für den technischen Hintergrund. Das schaffe ich nicht mehr. Obwohl ich schon sehr viel selber kann, aber sowas könnte ich nicht mehr. Aber sowas in der Art, wo man sich die Kunden aussuchen kann, wo man ganz entspannt machen kann. Oder eben in der Tierzucht irgendwas anfangen, wo ich aber auch die Freiheit habe zu sagen: „ich muss es nicht tun. Ich brauche es nicht.“ Ich könnte mir künstlerisch was vorstellen... also mir würde was einfallen. Hundertprozentig würde mir was einfallen.
- I: Aber das ist nichts was sie machen würden neben Ihrem aktuellen Unternehmen, sondern stattdessen.
- B: Ne, das würde ich nicht mehr schaffen.
- I: Das wäre ein Ressourcenthema?
- B: Richtig.
- I: Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?
- B: [denkt nach] Naja, es ist ja so, auch wenn ich mich wiederhole: es ist ja gar keine richtige eigene Idee. Es ist ja nur zugelaufen. Es hat sich so entwickelt.
- I: Also die Ideenquelle war ja im Grunde Ihr Ex-Partner oder?
- B: Ja. Aber es ist nicht so, dass ich morgens aufgewacht bin und gesagt habe: „hey das ist es.“ Sondern es hat sich wirklich so ergeben. Also deswegen sage ich ja: es ist sehr langweilig. Es ist nicht so, dass ich auf einmal gedacht habe: „Super, das ist es.“ Es ist wirklich so, es hat sich entwickelt und das war mir auch vor dem Gespräch klar, dass ich da so reingerutscht bin.
- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Tja. [denkt nach] Ich mache weiter. [lacht]
- I: Könnte Sie sich vorstellen, mit Ihrem Ex-Partner nochmal was zusammen zu machen? Weil er ja die Quelle der Idee gewesen ist.
- B: Also angenommen, wir würden jetzt gekauft werden, dann wären wir ja beide arbeitslos. Ich würde mit dem jederzeit wieder gründen. Wenn wir jetzt irgendwas finden würden, was uns beiden Spaß macht, im Automobilbereich, was sicherlich ganz easy wäre, dann könnte ich mir durchaus vorstellen, nochmal was zusammen zu machen. Da hätte auch mein Lebensgefährte gar keine Last mit. Weil wir unternehmerisch ein super Team sind. Wir haben völlig unterschiedlich Themen und Schwerpunkte, und das war immer unternehmerisch massiv von Vorteil, und das wird es auch immer sein.
- I: Also da liegt der Vorteil in der Umsetzungskraft von Ihnen und ihm im Team, mehr als der tatsächlichen Idee?
- B: Ich glaube ja. Und wir fetzen uns unternehmerisch relativ häufig, weil wir andere Prioritäten haben. Weil er die Dinge völlig anders sieht als ich aber unterm Strich ist das für das Bestehen und die Zukunft des Unternehmens immer nur förderlich. Deswegen

würde ich mit dem jederzeit wieder unternehmerisch etwas anfangen. Dem würde ich auch jederzeit wieder vertrauen. Das hat sich bewährt und läuft gut.

I: Dann drücke ich für die Zukunft weiterhin die Daumen. Das war die letzte Frage. Vielen lieben Dank für Ihre Zeit!



#### 1.1.4 Interview 4

##### Interviewfragebogen für erstmalige Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1956**

**Datum des Interviews: 19.01.2018**

**Dauer des Interviews: 00:53 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Also Sie leiten zwei Unternehmen, aber eins davon haben Sie selber gegründet.
- B: Genau, das ist die Firma [Firmenname anonymisiert], die ist von meinem Vater vor 63 Jahren gegründet wurden, und die habe ich vor 20 Jahren übernommen und führe die alleine. Und die Firma [Firmenname anonymisiert] habe ich vor 27 Jahren mit zwei Partnern gegründet, als Engineering-, Entwicklungs- und Konstruktionsfirma. Für die Entwicklung von Extrusionswerkzeugen. Und meine Partner sind auch ein bisschen älter als ich. Und jetzt geht's auch um die Unternehmensnachfolge beider Firmen. Und dann hat sich im Grunde genommen herausgestellt, bei [Firmenname anonymisiert] sind wir jeweils zu einem Drittel Teilhaber, und [Firmenname anonymisiert] ist mittlerweile der größte Kunde von uns im Maschinenbau, mit 70 Prozent ungefähr. Und für meine Söhne wird es eben notwendig sein, um letzten Endes das Ganze stabil zu führen, dass wir eben auch die Mehrheit übernehmen.
- I: Und da sind Sie mit Ihren Partnern dran?
- B: Ja.
- I: Und da sind die auch D'accord?
- B: Ja.
- I: Das ist viel wert. Das heißt... wobei, fangen wir doch mal von vorne an. Wann sind Sie denn geboren? In welchem Jahr?
- B: 1956.
- I: Ich würde gerne zunächst was über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf hatten denn Ihre Eltern?
- B: Ja mein Vater, der war Werkzeugmacher, und meine Mutter war Industriekauffrau. Er hat den technischen Teil gemacht und sie den kaufmännischen.
- I: Also die sind wahrscheinlich in die Volksschule gegangen?
- B: Ja. Also, das waren ja noch Kriegszeiten, da gabs kein Abitur.
- I: Und danach haben sie ihre Ausbildung begonnen?
- B: Ja.
- I: Und das haben sie auch beide abgeschlossen?
- B: Ja.
- I: Und haben dann gegründet?
- B: Ja.
- I: Zusammen?
- B: Ja. Im Keller.
- I: Das ist aber schön. Also vor allem auch ungewöhnlich, dass Ihre Mutter mitgegründet hat.

- B: Naja, also in den Papieren stand mein Vater nur drin, aber sie hat von Anfang an in der Firma mitgearbeitet.
- I: Und die haben dann die Firma [Firmenname anonymisiert] gegründet?
- B: Ja.
- I: Haben Sie sonst noch Firmengründer in der Familie?
- B: Nein.
- I: Ok. Zu Ihrem eigenen schulischen Werdegang: welchen Schulabschluss haben Sie?
- B: Abitur.
- I: Und wie haben Sie dann weitergemacht?
- B: Ich habe dann den Werkzeugmacher gemacht und parallel dazu die Uni angefangen und als Diplom-Ingenieur abgeschlossen.
- I: Also Sie haben eine abgeschlossene Ausbildung als Werkzeugmacher und Sie haben ein Diplom an der Uni gemacht.
- B: Ja.
- I: Im Bereich Maschinenbau?
- B: Ja.
- I: Haben Sie früher schon mal angestellt gearbeitet?
- B: Nein.
- I: Sondern wie war das? Nach dem Abschluss an der Uni haben Sie direkt in der Firma Ihrer Eltern angefangen?
- B: Ja.
- I: Also im Grunde waren Sie dann angestellt bei Ihren Eltern.
- B: Richtig.
- I: In welcher Position haben Sie da gearbeitet?
- B: Also heute würde man wahrscheinlich sagen: Assistent der Geschäftsleitung.
- I: Also Sie sind direkt von der Uni da hin und haben Ihren Eltern zugearbeitet?
- B: Naja, dazu muss man vielleicht noch sagen: ich habe von Kind auf immer in der Freizeit und in den Ferien im Betrieb gearbeitet. Dadurch kannte ich eben alle Maschinen und alle Mitarbeiter. Und insofern war das jetzt für mich kein Einstieg in etwas Unbekanntes, sondern im Prinzip die ganzen Zusammenhänge waren mir ja bekannt. Und für mich war damals das Interessante, wie ich in die Firma kam, dass damals die NC<sup>15</sup>-Technik aufkam, und ich dann die mit eingeführt hab.
- I: Ah ok, also Sie haben dann mit der Automatisierung des Betriebs begonnen?
- B: Ja genau.
- I: Das heißt, Sie hatten dann schon auch eine Entscheidungsposition?
- B: Nein. [lacht]
- I: Nein? Aber Sie haben die Entscheidungen vorbereitet für Ihre Eltern?
- B: Ja.
- I: Also Sie haben indirekt gelenkt?
- B: Ja. [schmunzelt]
- I: Und dann haben Sie Ihre eigene Firma gegründet?

---

<sup>15</sup> Numerical Control.

- B: Ja.
- I: Oder wie kam es dann dazu, dass Sie selber gegründet haben?
- B: Ich habe durch meine Arbeit bestimmte Bereiche und bestimmte Kunden übernommen. Und dann kam es eben so, dass einer unserer größten Kunden seinen Standort in Deutschland geschlossen hat. Und ich hatte Kontakt zu dem damaligen Entwicklungsleiter. Und wir dann gesagt haben: „Wenn die jetzt hier weg gehen, dann gründen wir jetzt mal eine GmbH und gucken mal, was passiert.“ So ist das im Prinzip entstanden. Dass wir gesagt haben: „Wenn die jetzt weggehen, ist das vielleicht eine Möglichkeit, die zu ersetzen. Es müsste möglich sein, in den Markt reinzukommen.“ Und das ist dann auch so passiert.
- I: Und dann haben Sie zu dritt gegründet?
- B: Ja.
- I: Und wie kamen die beiden anderen dazu?
- B: Ja der eine Partner, der war ja da eben in der Firma mehrere Jahre Entwicklungsleiter und hat dann von da aus eine Professur übernommen. Und den anderen kannten wir von früher, der war für die damalige Firma Berater im Vertrieb. Und so hat sich das ergeben. Wir kannten ihn von seiner vorherigen Tätigkeit bei einer anderen Firma. Und dann haben wir uns zu dritt zusammengesetzt. Und dann haben wir gesagt: „Der eine macht den Vertrieb, der andere macht die Verfahrenstechnik, und der dritte fertigt“.
- I: Und Sie haben gefertigt?
- B: Ja.
- I: Und Sie haben gesagt, dass ist jetzt 27 Jahre her?
- B: Ja. Das war 1990.
- I: Wie ist Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form? Also ich meine jetzt nicht Social Media, sondern im ursprünglichen Sinne Clubs und Vereine.
- B: Ja. Also zum damaligen Zeitpunkt war mein Haupt-Hobby Reiten, und heute ist es Tennis. Noch kein Golf. [lacht] Reiten war eigentlich das Haupt-Hobby als Kind und damit habe ich auch die meiste Zeit verbracht. Und bis jetzt meine letzten beiden Turnierpferde, wir jetzt einschläfern mussten, sind wir eigentlich dabeigeblichen. Die sind steinalt geworden.
- I: Die Pferde?
- B: Ja. Also es gibt wenig Pferde, die älter werden als 30 Jahre. Und die beiden sind 30 und 33 geworden.
- I: Das heißt, Sie haben während und vor der Gründung viel Zeit mit dem Reitsport verbracht.
- B: Richtig, absolut.
- I: Und die Netzwerke, die Sie benutzt haben, was war da sonst noch so dabei?
- B: Nein, da bin ich gut mit ausgelastet.
- I: Ja das glaube ich. Haben Sie Umgang mit anderen Firmengründern? Jetzt und damals als Sie gegründet haben? Außer Ihren Eltern?
- B: Ja hat man ja automatisch. Weil über die Jahre das gleiche Thema ja auch bei anderen Firmen aufgekommen ist. Oder auch umgesetzt worden ist.
- I: Das gleiche Thema? Was meinen Sie damit?

- B: Unternehmensnachfolge. Als ich nachgefolgt bin. Und das ist ja bei anderen Firmen, die von der Altersstruktur her ähnlich waren, auch so passiert. In den verschiedensten Ausprägungen. Das ist ja kein einfaches Thema.
- I: Das stimmt. Die Frage ist ja, ob man gut zusammenarbeiten kann. Aus welcher Situation heraus haben Sie gegründet? Was war Ihre persönliche Motivation für eine Unternehmensgründung?
- B: Ja, die war im Prinzip erstmal die Gelegenheit wahrzunehmen für eine Selbständigkeit. Um selber auch mal etwas von Grund auf zu machen. Das ist ja auch eine spannende Angelegenheit. Vom Vertrag angefangen, die ganzen Themen abzuwickeln, bis hin natürlich zu dem, was alles im Geschäftsleben dranhängt. Und das war natürlich zum damaligen Zeitpunkt ein überschaubares Risiko, weil man hat bei Null angefangen. Weil, wir waren drei Gesellschafter und sonst nix. Und dann haben wir einen Konstrukteur eingestellt und haben sukzessive die Firma aufgebaut. Aber das interessante war dabei, eben von der Pike auf über den Notar und sonst irgendwelche Dinge eben zu lernen, was alles dazugehört. Und es war die Vermutung, und das hat sich auch so realisiert: ein großer Kunde fällt weg, kann man das langfristig ersetzen? Und wie eben so geschehen, wenn man selber sein größter Kunde ist, kann man das besser kontrollieren als bei einem Fremdunternehmen.
- I: Also haben Sie im Grunde die vertikale Integration gemacht.
- B: Ja. Und ich sage mal: wie immer im Leben. Man kann das so prognostizieren, das eine tritt ein, das andere tritt nicht ein. Wenn Sie das nehmen, das ist ja jetzt 27 Jahre her, und wir haben es bis heute hinbekommen, alle Entscheidungen einstimmig zu treffen.
- I: Da ziehe ich den Hut vor. Dass das so lange so harmonisch funktioniert.
- B: [lacht] Ich hätte jetzt beinahe gesagt: da finden Sie nicht viele Ehen, die so lange halten.
- I: [lacht]
- B: Und um die Firma eben fortzuführen, sind eben die Partner bereit, einen Teil ihrer Anteile abzugeben, damit zumindest die Sicherheit da ist. Wir sind jetzt an dem Punkt, wo man nicht weiß, wenn irgendwelche Erben da sind, welche Interessen die haben. Und eben gerade in einer Dreierkonstellation kann das große Probleme bringen.
- I: Das können ja auch direkt viele werden. Wenn nur zwei nachfolgen bei jedem, haben Sie auf einmal sechs da sitzen.
- B: Und das kann natürlich die Sache gefährden. Und das wird mit Sicherheit nicht so unproblematisch laufen, wie es jetzt die letzten 27 Jahre gelaufen ist.
- I: Das heißt: der Wunsch nach einer Selbständigkeit war bei Ihnen schon da.
- B: Richtig. Ja gut, das ist ja bei jedem in der Familie so, man will ja den Eltern beweisen, dass man auch zu was in der Lage ist. Und man muss ja auch zugeben, man ist ja nicht mit allem so einverstanden, was so passiert. Und der Unterschied ist heute vielleicht, dass man heute nicht mehr so an seinem Stuhl klebt wie früher, weil man sich früher vor lauter Arbeit nichts anderes geschaffen hat. Als Alternative. Und die Zeiten sind eben heute andere. Ich habe kein Problem damit, nichts mehr zu sagen zu haben, irgendwann.
- I: Was genau macht das Unternehmen, was sie gegründet haben? Welches Unternehmen haben Sie gegründet?

- B: Das ist die Firma [Firmenname anonymisiert], die entwickelt und konstruiert Extrusionswerkzeuge. Und das Interessante ist eben bis heute, dass in der Kombination der Personen die da verantwortlich sind, die sind auf ihrem Gebiet alle Spezialisten. Und dadurch sind wir in der Lage, eben Projekte anzugehen, die eigentlich nur große Firmen angehen können.
- I: Stichwort [Firmenname anonymisiert]?
- B: Zum Beispiel. Und da haben wir eben den Vorteil, flexibel zu sein, keinen Wasserkopf zu haben und nicht so große Grundkosten zu haben. In der Anfangszeit war natürlich das Problem: jeder Prototyp birgt Risiken. Sowohl verfahrenstechnisch, als auch bei den Konstruktionsfehlern. Und das Ganze konnte natürlich nur funktionieren, indem die Beteiligten eben auch praktisch veranlagt waren und sich nicht nur theoretisch betätigt haben. Heute ist es eben eine schöne Situation, heute sind über 50 Prozent der Teile Wiederholfertigungen. Das heißt, die Risiken sind heute gegenüber früher enorm minimiert. Und das ist vielleicht der Vorteil, wenn man jünger ist. In der Nachschau betrachtet sind manche Dinge, wenn man sie heute angehen würde, mit dem Wissen, was alles passieren kann, die Frage, ob man die Dinge so locker angegangen wäre, wie man sie angegangen ist. Aber es hat alles seine Zeit. Heute wäre man nicht mehr so risikofreudig.
- I: Also eine gewisse Blauäugigkeit ist ganz hilfreich?
- B: Richtig.
- I: Sie haben schon gesagt: Sie haben 1990 gegründet.
- B: Ja.
- I: Und die Branche ist Maschinenbau.
- B: Kunststofftechnik. Mit Richtung Maschinenbau. Weil wir natürlich das Endprodukt verkaufen. Wir verkaufen keine Konstruktion, sondern wir verkaufen immer nur das Endprodukt. Und [Firmenname anonymisiert] ist quasi der Generalunternehmer.
- I: Also das heißt, Sie kaufen eben auch Teile ein.
- B: Die Teile werden hier gefertigt oder woanders, Produkte, die wir hier nicht fertigen können, kaufen wir eben woanders.
- I: Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Firma aktuell?
- B: 12.
- I: Und Sie sind hier ansässig?
- B: Ja.
- I: Und sind Sie regional tätig oder national oder sogar international?
- B: International. Nur Indien nicht.
- I: Ach ja? [lacht] Das ist Ihr weißer Fleck auf der Landkarte? Wollen Sie da noch hin?
- B: Nein. [lacht]
- I: Warum nicht?
- B: Das sind vielleicht auch manchmal falsche Vorbehalte, aber alle Kunden, die ich habe, die in Indien zwangsweise zu tun haben, weil es nun mal ein Niedriglohnland ist, es gibt glaube ich kaum ein Land mit solchen Gegensätzen wie Indien. Und wir müssen ja immer auf eins aufpassen bei unserer Größe. Unsere Produkte, die wir bauen, sind eigentlich sehr servicearm, Gott sei Dank. Sonst könnten wir das auch gar nicht leisten. Aber es gibt natürlich Länder, wo Sie eben schwierig, auch von der Infrastruktur des Landes, arbeiten können. Und ich kenne genügend Leute, die ihre Reisen gemacht haben und im

- Fünf-Sterne-Hotel übernachten und vor der Türe stirbt einer im Rinnstein. Das ist nicht mein Ding.
- I: Das kann ich total verstehen. Also, Sie haben im Team gegründet und Sie waren zu dritt.
- B: Ja.
- I: Und die waren auch alle von Anfang an mit dabei, auch in der Vorgründungsphase.
- B: Ja.
- I: Bitte beschreiben Sie mal Ihre Geschäftsidee. Wie ist es damals zu Ihrer Geschäftsidee gekommen?
- B: Ja, das war einfach die wegfallenden Produkte des Kunden, der seinen Standort hier in Deutschland geschlossen hat, mehr oder weniger in dieses Feld reinzugehen und eigene Produkte in diesem Bereich zu entwickeln und zu verkaufen. Und das hat ganz klein angefangen, und hat sich dann eben sukzessive entwickelt.
- I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Absolut, weil ich den Bereich und die Produkte sehr gut kannte. Weil wir sie auch gefertigt haben. Und ich auch die Problematiken, die bei manchen Dingen, wie sie entwickelt und konstruiert worden sind, gesehen habe. Und man eigentlich erkennen konnte, dass man da bessere Produkte umsetzen kann. Und das ging natürlich nur in der Kombination der Personen. Ich hätte nicht die Verfahrenstechnik draufgehabt, sondern mein Partner.
- I: Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Idee?
- B: Eigentlich nur grundsätzlich die Chance, irgendetwas selbständig zu machen. Und diese Chance eben am Schopfe zu greifen. Und zu gucken, eben was draus zu machen.
- I: Hätten andere Personen die Idee genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Mit gleich gearteten Grundkenntnissen ja. Also so gesehen hätte das rein theoretisch mein Vater auch machen können.
- I: Und, hat er aber nicht, weil?
- B: Ja der hat dann hat auch keine Lust mehr gehabt, sich mit etwas Neuem zu befassen. Und weil das so war habe ich gesagt: „Ich mache das.“
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihrer Idee inspiriert? Also zum Beispiel marktbezogenes, servicebezogenes, technologisches Wissen? Wissen über Kundenprobleme, firmeninterne Abläufe? Sowas?
- B: Ja das ist richtig. Ich sage mal: das interessanteste, was ich fand, war ja zum damaligen Zeitpunkt, dass sich dieser Markt sehr stark entwickelt hat. Und eben durch neu hinzugekommene Vorschriften. Und die technischen Anforderungen sind eben in den ganzen Jahren enorm gestiegen. Und das heißt eben, der Bedarf an neuen Produkten ist eben bis heute relativ ungebrochen. Und eben die Produkte entweder aufgrund höherer technischer Anforderungen, ich sag mal staatlicher Vorgaben, verändert werden müssen, verbessert werden müssen. Und das war damals eigentlich schon abzusehen, dass sich da sehr viel tut. Das heißt, auch sehr viel neu entwickelt werden muss. So dass sich da eben automatisch Zuwächse ergeben. Und das hat sich eigentlich auch so eingestellt.
- I: Ok, das heißt es hat durchaus auch eine Veränderung Sie zu der Idee inspiriert. Ein gesellschaftlicher Umbruch.

- B: Gesellschaftlicher Umbruch ist vielleicht schon wieder zu viel gesagt, aber ich sag mal ich habe gesehen, dass die Anforderungen dahingehend stetig wachsen und da auch eben die Möglichkeit besteht, wenn es einem gelingt, die richtigen Dinge zu entwickeln, da eben auch ein bisschen Vorreiter zu sein und nicht so viele Konkurrenten zu haben. Und ich will mal ein Beispiel nennen: wir haben sehr stark profitiert von den Amerikanern. Kalifornien hat damals im Bereich der Tankherstellung Gesetze rausgebracht, dass ein Kunststofftank eben nur noch 10 Prozent Diffusionsrate haben darf. Die Amerikaner sind ja immer verschrien als Umweltverschmutzer. Die sind Mitinitiator dafür. Die waren die ersten, die das damals gemacht haben. Und da kommen wir wieder zur Blauäugigkeit. Und jetzt waren die Hersteller von PKW-Tanks gefordert, sich was einfallen zu lassen. Und zu dem Zeitpunkt gab es grade die Substitution von Stahltank zu Kunststofftanks. Und der war aber vom Ursprung her ein Monotank.
- I: Was heißt das?
- B: Der besteht aus nur einer Schicht. Dann kam die Vorgabe aus Kalifornien, und der Witz ist dass VW eben lange Jahre Autos, die nach USA gingen, mit einem Sechschicht-Tank beliefert, und nach Europa noch Mono, weil das war ein bisschen günstiger. Jedenfalls dann hat man versucht, das zu verhindern, indem man die Tanks von innen fluorisiert hat. Fluor ist aber auch giftig. Das ist eben im Recycling-Bereich problematisch, das wurde so nicht akzeptiert. Und dann hatte ein Kunde eben die Idee, jetzt können wir zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen, wir machen da eine Barrierschicht rein, damit diese Diffusion verhindert wird. Dann hat sich das ergeben, diese Barrierschicht hält nur, wenn man die rechts und links mit einer sogenannten Hafterschicht verklebt. Und dann ist es bei diesem Prozess noch so, dass oben und unten ein Stutzen abgeschnitten wird und weggeschmissen wurde. Den haben wir dann direkt recycelt und haben dann eine Schicht entwickelt, die zu 40 Prozent aus recyceltem Material bestand. Und das waren dann die vierte Schicht. Und dann machen wir innen und außen Neuware, und dann haben wir einen sechs-schichtigen Tank. Und dann sind wir damals gefragt worden: „Entwickelt uns doch mal einen Kopf dafür.“ Ja. Und das Ding hat dann direkt funktioniert. [lacht] Und das will ich damit nur sagen. Da kam von irgendwoher die Anforderung: wir müssen da jetzt was machen. Und wenn man dann über den Hintergrund verfügt und die ausreichenden Kenntnisse, und es gab ähnlich gelagerte Projekte, die wir da gemacht haben, und ist dann sozusagen mit als erster in dem Markt mit dabei, und das sind natürlich die hochinteressanten Dinge. Wenn ich heute drüber nachdenke, über Rückrufaktionen im Automotive-Bereich... Puh. Wenn irgendwas schiefgeht. Und so ist es im Grunde genommen die ganzen Jahre laufend gewesen, dass irgendwelche neuen Dinge laufend entwickelt werden mussten. Und wo sich vielleicht nicht jeder ran traut. Und wenn Sie dann eben gute Ergebnisse erzielen, da ist es zwangsläufig so, dann werden Sie auch wieder gefragt. Auch bei weiteren Entwicklungen. Und das eben auf den verschiedensten Gebieten. Bis hin zur Medizintechnik.
- I: Toll. Wir haben eben über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Schule, Familie, Uni, Arbeitsplatz, soziales Umfeld... Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Idee eine Rolle gespielt?
- B: Ja vielleicht die Kombination eigentlich, im Betrieb selber gearbeitet zu haben und auf der anderen Seite die eher theoretisch orientierte Uni kennengelernt zu haben. Und mich

hat immer eher die Praxis interessiert, und nicht die Beratungstätigkeit. Weil ich da sehr oft kennengelernt habe, dass man im Beratungsbereich ja auch verkaufen muss, und da wird Papier verkauft. Ich durfte in meiner Hiwi-Tätigkeit auch Industrieprojekte bearbeiten mit meinem Assistenten. Und das waren dann 20 Seiten, und da hat der Professor gesagt: „die haben viel Geld dafür bezahlt, mach 60 Seiten daraus, damit die auch wissen, wofür sie das bezahlt haben.“ Vieles geht ja in Billiglohnländer, nicht so sehr bei uns, weil wir ja eher Einzelfertigung machen als Serienfertigung. Oder Ostblock oder dergleichen. Oder man steht unter dem Druck, dass da 10 Anbieter sind, und dann geht es um ganz kleine Beträge, die da ausschlaggebend sind. Und wir sind dann eben aus dem doch unter Druck stehenden Lohnsektor eher raus und hin dazu, eigene Produkte auf den Markt zu bringen. Wo man natürlich ganz anders mit agieren kann. Das war so der Punkt. Wenn man hochtechnische Produkte eben selber auf dem Markt verkaufen kann, hat man eben ein besseres Auskommen als wenn man sich in dem stetigen Lohnfertigungskampf befindet.

I: Also Sie haben Ihre Nische gefunden und besetzt.

B: Ja.

I: Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt in irgendeinem Gebiet Spezialwissen erworben? Oder informelles Wissen verarbeitet?

B: Nö. Einfach nö. [lacht]

I: [lacht] Ok. Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selber? Also durch das Ausfeilen der Idee. Manchmal geht man ja in dem Prozess hin und zurück und ändert nochmal.

B: Ich meine das ist ja nun ein stetiger Prozess. Die Firma agiert ja heute nicht so, wie sie das früher gemacht hat. Und es gab für uns eigentlich zwei ständige Themen. Das eine Thema war: machen wir Patente? Um einen Schutz zu erreichen? Da haben wir eine ganz andere Meinung zu, als die meisten.

I: Nämlich?

B: Keinen zu machen!

I: Weil es viel zu viel Aufwand ist, und Sie klagen müssten, wenn jemand das Patent verletzt?

B: Ja das ist es genau. Das ist der gravierende Punkt, wo meines Erachtens viele nicht drüber nachdenken. Wenn jemand in China oder in den USA unser Patent verletzen würde, und ich müsste klagen, hätte ich keine Chance. Würde ich vielleicht finanziell gar nicht überleben. Um eben weltweit das Patent zu verteidigen. Dann kann ich es auch lassen. Wir sind einen anderen Weg gegangen. Das geht natürlich nur aufgrund unserer Größe. Wenn wir jetzt ein 10.000-Mann-Laden wären, der eben weltweit auch seine Stückzahlen verkaufen muss, dann würde das nicht funktionieren. Sodosagen eben bestimmte Produkte nur an bestimmte Kunden zu liefern, die eben ihrerseits bestrebt sind, mit unserem Produkt ihren Vorteil zu behalten. Das heißt, die sorgen mit für unseren Schutz.

I: Clever. Muss ich auch sagen, ich finde das auch sehr inspirierend, dass Sie dann eben sagen: „wir gehen den anderen Weg.“



- B: Ja man hört ja immer, dass in Deutschland die Patente zurückgehen und deshalb sind wir jetzt eben schlechter. Ich muss sagen: das ist für mich zu kurz gedacht. Es gibt genügend Beispiele von Leuten, die Patente hatten, und damit eben auf die Nase gefallen sind. Wer so einen Prozess mal gemacht hat, wir haben das mal mitgemacht, und dann aber abgebrochen, zuerst müssen Sie das Patent veröffentlichen. In den meisten Firmen gibt es eine Abteilung, die nichts anderes machen, als Patentveröffentlichungen anzugucken.
- I: Sie müssen das ja auch erstmal schreiben mit dem Patentanwalt, Sie müssen die richtige Formulierung finden... Da beschäftigt man sich ja monatelang mit.
- B: Ja. Richtig. Und ich kann nur sagen: der Sechs-Schicht-Kopf von vorhin: der ist bis heute nicht kopiert.
- I: Dann haben Sie ja genau recht gehabt mit Ihrer Vorgehensweise.
- B: Gut, so ein Schuss kann natürlich auch immer nach hinten losgehen. Aber es kostet viel Zeit, es kostet viel Geld. Es zu erstreiten im Zweifelsfall ist für eine Firma unserer Größe gar nicht möglich. Das war die eine Geschichte. Und dann aber ebenso zu sagen, dass man bestimmte Produkte liefert, die ihrerseits die Produkte wieder schützen, und das dritte das ist eben heute in vielen Bereichen die Produkthaftpflicht. Wenn jemand was kopieren würde, und da würde was schiefgehen, und derjenige, der das entschieden hat, ist für eine Rückrufaktion verantwortlich, dann hat er ein Problem. Das heißt, da ist eine relativ hohe Hürde. Und finden Sie mal in einem großen Unternehmen, wenn jemand für eine Kleinigkeit die Verantwortung übernehmen soll, jemanden der das macht, in einer großen Firma. Da finden Sie keinen. Und diese drei Dinge, damit fahren wir bis heute ganz gut.
- I: Ist Ihre Geschäftsidee eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere, oder ist sie eher komplett durch Ihre Kreativität neu entstanden?
- B: Nö, nicht durch unsere Kreativität, sondern dass wir auf individuelle Wünsche eingehen konnten von Kunden. Die individuellen Anforderungen von Kunden.
- I: Wir haben das eben schon mal angeschnitten: hat Sie eine Veränderung zu Ihren Ideen inspiriert? Da haben sie ja eben gesagt, dass es da so eine Markttendenz gab, der Sie entsprochen haben.
- B: Ja in Richtung Firmengründung meinte ich das ja. Dass ich gesehen habe, dass das ein Sektor ist, wo sich sehr viel eben entwickeln wird. Und wo sich bis heute eben sehr viel entwickelt. Und der Sektor eben auch immer viel breiter sich in verschiedene Richtungen entwickelt. Dass das eben ein Ansatz ist. Nicht ein schrumpfender Markt, wie zum Beispiel die Textilindustrie. Wenn ich damals eine Weberei angefangen hätte, dann wäre das schlecht. Es gibt eben Branchen, die verschwinden halt.
- I: Oder sich verlagern.
- B: Ja. Und für uns ist der Vorteil gewesen: wir bauen keine kompletten Anlagen, bis heute bewusst nicht. Wir machen nur das Herzstück der Anlage. Das können Sie aber ohne großen Aufwand überall auf der Welt installieren. Es wird eben kaum noch eine Anlage in Deutschland aufgebaut. Und das war eben der zweite Aspekt, du bist jetzt Lohnfertiger im Inland und der mehr oder weniger an weltweiten Entwicklungen teilnehmen kann. Und das ist ja jetzt passiert. In den USA ist jahrelang nichts passiert, das hat sich

- jetzt total geändert. Momentan ist Südamerika auch wieder im Kommen. Also dass im Prinzip sich die Märkte verändern und wir davon auch partizipieren können.
- I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird? Haben Sie irgendwo einen Mangel wahrgenommen, aus dem Ihre Idee entstanden ist?
- B: Ja, der entstand daraus, dass eben dieser große Kunde wegging. Der nicht in der Lage war zu sagen: „ich mache dieses eine Projekt, diesen einen Kopf, und damit muss ich mein Geschäft gemacht haben.“ Das kann eine große Firma nicht. Und das war eigentlich eine Nische. Dass wir eben gesagt haben, dass wir dieses eine Produkt völlig kundenindividuell fertigen und müssen damit unser Geschäft gemacht haben. Und da hat es eigentlich keine Firmen gegeben auf dem Markt, die sich damit befasst haben. Im Grunde müssen alle die im Anlagenbau arbeiten, das x-mal reproduzieren um die Entwicklungskosten wieder drin zu haben. Und das ist eben der Unterschied zwischen einer kleinen Firma und einer großen Firma.
- I: Haben Sie vor Ihrer Gründung aktiv nach einer Idee gesucht, oder waren Sie besonders empfänglich für Ideen?
- B: Nein. Die Situation war einfach die: ein großer Kunde wird wegbrechen in einem Jahr, was machen wir als Alternative?
- I: Haben Sie bereits Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Wie meinen Sie das?
- I: Haben Sie irgendwann mal eine Idee gehört und gedacht: das setze ich um?
- B: Es ist seltener natürlich so, dass wir uns im stillen Kämmerlein etwas ausdenken und das dann umsetzen. Es ist im Grunde genommen eher so: unser Kunde kriegt eine Anforderung. Muss ein Produkt X eben herstellen. Und diese Anforderung, das kann aufgrund von gesetzlicher Basis kommen, das kann aufgrund von neuen Produkten eben kommen. Und dann ist die Frage: könnt ihr das umsetzen? Im Grunde genommen kommen die Produktideen von unseren Kunden. Wenn wir die Anforderung kriegen, müssen wir uns natürlich was einfallen lassen, wie wir das umsetzen. Der normale Ablauf.
- I: Würden Sie nochmal genauso gründen, wie Sie es damals gemacht haben?
- B: Ja.
- I: Würden Sie anderen empfehlen, es genauso zu machen?
- B: Grundsätzlich ja. Aber ich habe natürlich auch Glück gehabt. Das Wichtigste ist bei uns natürlich auch der verfahrenstechnische Hintergrund. Jemanden zu treffen, der wirklich praxisorientiert ist. Wo auch die Grundlagen umsetzbar sind. Ich hab auch schon erlebt, dass Dinge entwickelt wurden, die hinterher nicht umsetzbar waren. Und dann haben sie ein Strohfeuer gehabt und dann war da Ende. Das ist der Haken. Es muss sowohl von technischer Seite als auch von menschlicher Seite funktionieren. Wenn das nicht gegeben ist, geht es eben nicht. Das wissen Sie aber vorher nicht. Da gehört auch viel Glück dazu. Und idealer hätte ich das nicht treffen können.
- I: Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Ideen? Was können die tun, um eine Idee für ihre eigene Unternehmung zu entwickeln?
- B: Das wäre für mich eben, in einem Bereich reinzugehen, wo man Entwicklungs- und Erweiterungschancen sieht. Und ich sage mal, das ist ja grade auch im Wandel

begriffen, dass sich eben manche Dinge verändern, die eben auch für uns negative Konsequenzen haben. Die Entwicklung des E-Autos, das wird nicht so schnell kommen, wie alle denken, weil es gar nicht geht, weil die ganzen Batterien gar nicht vorhanden sind. So schnell. Aber langfristig wird das für uns eben negative Konsequenzen haben. Aber wir haben eben als Ausgleich andere, die sich dann eben erweitern werden. Ich denke mal das Problem ist, dass man möglichst eine Idee in einem Bereich haben sollte, wo man wachsende Märkte prognostizieren kann. Und nicht wirklich in einem Bereich, der auf dem absteigenden Ast ist.

- I: Möchten Sie erneut gründen oder möchten Sie ein einmaliger Gründer bleiben?
- B: Joa, warum nicht nochmal gründen. Ich habe immer versucht, die Augen offen zu halten, und ich habe sehr viel von meinen Kunden gelernt. Und dann habe ich immer geguckt: was erkennst du für dich davon als sinnvoll, und was nicht. Vielleicht ergibt sich da nochmal ein Beispiel, wo man was draus machen kann. Aber man muss vorsichtig sein. Und es gibt genügend Beispiele von Leuten, die ihre Idee umgesetzt haben und wirklich was Tolles aufgebaut haben, und dann der Meinung sind, sie können alles. Nur weil man eine Sache gut macht hat, kann man nicht alles und jedes. [lacht]
- I: [lacht] Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?
- B: Eigentlich nicht. Weil ich da schon eine ganz klare Struktur habe. Wenn ich meine damaligen Vorstellungen nehme, hätte ich nie gedacht, dass die sich so umsetzen lassen. Ein wichtiger Aspekt vielleicht noch: ich hätte zum damaligen Zeitpunkt die Firma meiner Eltern nicht übernommen, wenn ich nicht den Background meiner eigenen Firma gehabt hätte. Ganz klare Entscheidung. Ich habe ja die Schwierigkeiten im Bereich der Lohnfertigung gesehen, wie hoch der Druck eben geworden ist, immer billiger zu werden. Ganz klare Grundlage: ohne den Background [Firmenname anonymisiert], der sich ja nach sieben Jahren schon entwickelt hatte, hätte ich die Firma nicht übernommen. Definitiv.
- I: Was hätten Sie dann gemacht? Die Firma zugemacht? Oder haben Sie Geschwister, die das übernommen hätten?
- B: Nein, zu dem Zeitpunkt war mein Vater ja Eigentümer. Ich hätte zum damaligen Zeitpunkt ein bequemes Leben geführt, hätte meine eigene Firma geführt und mir die Sachen einfach irgendwo eingekauft. Und dann hätte ich vielleicht ein bequemes Leben gehabt. Aber die Kombination war natürlich für beide Firmen hochinteressant. Aber in der damaligen Wirtschaftssituation hätte ich das Risiko, die Firma zu übernehmen, nicht eingegangen, wenn nicht die Entwicklung in dem anderen Sektor da gewesen wäre. Und ich erwartet habe, dass sich das weiter fortsetzt. Weil sonst wäre man ja nur am kämpfen.
- I: Ja das war die letzte Frage. Vielen Dank!

### 1.1.5 Interview 5

#### Interviewfragebogen für erstmalige Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1958**

**Datum des Interviews: 23.10.2017**

**Dauer des Interviews: 1:01 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Gut, dann reden wir hier über die [Firmenname anonymisiert]. Aber als erstes: ich fange direkt mit der Schockerfrage an. In welchem Jahr sind Sie denn geboren?
- B: 1958.
- I: Ah! Dann sind Sie ja der gleiche Jahrgang wie [Name anonymisiert].
- B: Ja das kann sein. Das war ein guter Jahrgang. [lacht]
- I: [lacht] Ich würde gerne als Start etwas über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf hatten denn Ihre Eltern? Oder haben?
- B: Mein Vater hatte gar keinen Beruf. Der hat im Krieg eine Lehre gemacht als Kaufmann, und ist dann aber eingezogen worden. Und meine Mutter war, wie das so üblich war, Hausfrau.
- I: Hausfrau, ok.
- B: So, und mein Vater war Arbeiter auf der [Firmenname anonymisiert].
- I: Ok, also Ihr Vater war auf der Schule, und hat dann eine...
- B: ...Ausbildung gemacht, und ist kurz vor der Lehre eingezogen worden.
- I: Also bevor er die Ausbildung abschließen konnte...
- B: Ja, Wehrmacht damals.
- I: ...ist er eingezogen worden, und als er dann zurückkam, hat er die auch nicht fertig gemacht?
- B: Ja, der ist ja aus Breslau gewesen. Und das war ja nachher Polen. Und da ist die ganze Sippe hierhergekommen. Und er ist dann auch nachher zurückgekommen. Und dann war halt der Krieg, und was weiß ich. Ich weiß nicht, wann er eingezogen wurde. Aber dann waren glaube ich acht Jahre vergangen, bis er dann wieder im normalen, zivilen Leben war. Und da war dann nix mehr mit Ausbildung. Dann musste er Geld verdienen.
- I: Und dann war er quasi ungelernter Arbeiter bei [Firmenname anonymisiert]?
- B: Ja.
- I: Und die Mutter? Hat die eine Schulbildung gehabt?
- B: Die normale Volksschule wird das damals gewesen sein. Meine Großeltern hatten einen Zimmereibetrieb, sie hatte vier Brüder. So. Und da blieb die Tochter zuhause. Und hat für die Brüder gekocht. Wir haben in [Ortsname anonymisiert] gewohnt und in [Ortsname anonymisiert] war der Zimmerplatz. So, und da wurde mittags das Essen mit dem Fahrrad nach [Ortsname anonymisiert] gefahren. So, und da war die voll mit der Verpflegung der vier Brüder und mit dem Vater, also meinem Opa, da war die dann beschäftigt. Und da war da noch eine kleine Landwirtschaft, ja, und da resultierte dann das

- Ganze her. Da wurde man eben nichts. Und wie die dann geheiratet haben, ist sie dann auf der [Firmenname anonymisiert] gewesen, auf der [Firmenname anonymisiert].
- I: Hm [zustimmend]
- B: Bis ich dann geboren wurde, und dann war sie nur noch Hausfrau.
- I: Was ist die [Firmenname anonymisiert]?
- B: Die heutige [Firmenname anonymisiert].
- I: Haben Sie Firmengründer in Ihrer Familie?
- B: Nein.
- I: Gar keine? Keine Großeltern, Onkels, Tanten...
- B: Ja gut, der Großvater hatte die Zimmerei. Aber auch schon von seinem Vater übernommen.
- I: Ah ja, ok. Also im Grunde war ihr Urgroßvater der Gründer.
- B: Ja.
- I: Und wie viele Angestellte hatte der?
- B: Das war ein Familienbetrieb. Da waren nur die Söhne. Da waren am Anfang noch Leute aus dem Dorf mit dabei, Bauern, die eben in der Saison mitgemacht haben. Und abends ihre Landwirtschaft. Die haben da noch mit gezimmert. Und irgendwann hat das mein Opa dann nur mit den Söhnen weitergemacht.
- I: Ok. Zu Ihrem eigenen schulischen Werdegang. Welchen Schulabschluss haben Sie gemacht?
- B: Hauptschule.
- I: Haben Sie eine Ausbildung gemacht?
- B: Hm [zustimmend]
- I: Welche?
- B: Maschinenschlosser.
- I: Und die haben Sie auch abgeschlossen?
- B: [nickt]
- I: Aber Sie haben keine Uni, Fachhochschule oder so besucht.
- B: Ich bin aus der Hauptschule rausgekommen und dann habe ich bei der Post angefangen, als Fernmeldehandwerker. Das war '73. Da bin ich mit noch nicht ganz 14 aus der Schule gekommen. Wir hatten ja Kurzschuljahre drin.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und dann war ich eben bei der Post, als Fernmeldehandwerker. Wo wir damals... da waren 58 Bewerber, und genommen haben die sechs. Und da war ich mit dabei.
- I: Hut ab.
- B: Und nach drei Monaten habe ich das Handtuch geschmissen.
- I: Warum? Hats Ihnen keinen Spaß gemacht?
- B: Ne. Das war nichts für mich. Das war einfach für mich nichts! So. Und dann habe ich neun Monate... ja. Mein Onkel hat dann den Betrieb vom Großvater übernommen. Und dann bin ich mit dem mal als Zimmermann mitgegangen. Nur mitgegangen, ohne dass ich was gekriegt hätte.
- I: Hm [zustimmend]

- B: Und das war dann... Im November habe ich ja die Lehre geschmissen. Und dann bin ich von November bis April mit meinem Onkel gegangen. Dann fiel der vom Bau. Da waren wir nur mit zwei Mann. Da hat der sich auch irgendeinen Wirbel gebrochen. Ich meine der vierte Wirbel oben.
- I: Oha!
- B: Dann war das vorbei. Und im Mai hat dann mein Vater gesagt: „Jetzt gehste mit zu der [Firmenname anonymisiert].“ So. Da hab ich dann ein Vorstellungsgespräch gehabt, da habe ich dann einen Lehrvertrag gekriegt, und dann ist da bei mir erst der Knoten geplatzt. Da habe ich dann nochmal dreieinhalb Jahre Lehre gemacht und so ist das Ganze dann ans Laufen gekommen. Drei Jahre später habe ich dann noch den Meister gemacht, nach der Bundeswehr... Ja. Und das ist alles, was ich gelernt habe.
- I: Also, jetzt muss ich nochmal nachfragen. Sie sind aus der Schule gekommen mit 14. Aus der Hauptschule. Dann haben Sie bei der Post angefangen.
- B: [nickt]
- I: Das hat Ihnen keinen Spaß gemacht, deshalb haben Sie das hingeschmissen. Dann waren Sie bei Ihrem Onkel, bis der gestürzt ist, und dann sind Sie mit Ihrem Vater zu [Firmenname anonymisiert] und da haben Sie die Ausbildung zum Maschinenschlosser gemacht.
- B: Ja. Der hat mich dann mitgenommen, da bin ich dann in der Lehrwerkstatt gewesen und habe meine Eignungsprüfung hinterlegt. Zu der Zeit war das noch so. Der Vater war da, dann kam der Sohn auch da hin. Da war das einfach noch so. Das ist heute nicht mehr so.
- I: Also da haben Sie dann da Ihren Gesellen gemacht...
- B: Hm [zustimmend]
- I: Und dann waren Sie bei der Bundeswehr, danach sind Sie wieder zurück und haben Ihren Meister gemacht.
- B: Dann war ich drei Jahre als Geselle gearbeitet, und dann kam [Firmenname anonymisiert] auf mich zu und sagte: „Willst du nicht den Meister machen?“
- I: Hm [zustimmend]
- B: Dann habe ich den Meister gemacht, aber entgegen der Empfehlung von [Firmenname anonymisiert] das auf der Abendschule zu machen, habe ich Tagesschule gemacht. '82. Dann hab ich die Meisterprüfung absolviert und nach der Meisterprüfung war Einstellungsstopp bei [Firmenname anonymisiert]. Da konnte ich dann da nicht mehr hin zurück. Und der technische Direktor, der kannte wieder einen Dienstleister in Köln, und dann bin ich über den Dienstleister, da gabs '83 die ersten Leiharbeiter, die es gab, und dann bin ich da als Leiharbeiter bei [Firmenname anonymisiert] gewesen. Bin an meinem alten Arbeitsplatz wieder eingesetzt worden...
- I: ...aber als Leiharbeiter.
- B: Ja. Und dann konnte ich nicht dableiben. Ich sollte eigentlich hintenrum wieder nach [Firmenname anonymisiert] reinkommen. Das hat aber damals mir der Betriebsrat versaut. Und dann bin ich neunzehneinhalb Jahre bei einem Dienstleister gewesen.
- I: Neunzehneinhalb Jahre?

- B: Ja. Da war ich damals der zweite Schlosser. Und mit der Zeit habe ich mich dann nach oben gearbeitet. Da war ich dann nachher Betriebsleiter. Da hatte ich nachher 56 Mann.
- I: Für die Sie verantwortlich waren?
- B: Ja. Und dann fing das '90 an, dass sie uns alle... das war ja ein [Firmenname anonymisiert] -Betrieb.
- I: Dieser Dienstleister?
- B: Dieser Dienstleister. Und da fing das dann an, dass man viel Geld verdienen wollte. Also, was hat man gemacht, die festen Leute entlassen und dann sollten wir die Arbeit mit Leihleuten machen. Das war natürlich im ersten Moment super, da konnten wir das Geld mit der Schubkarre nach Hause fahren. So. Aber die Qualität der Arbeit, die ging immer mehr zu Bruch. Weil die Leihleute sich einfach nicht mit der Firma auseinandergesetzt haben.
- I: Hm [zustimmend]
- B: So und irgendwann fing das an, dann wurden wir immer mehr [Firmenname anonymisiert] und am Anfang war das noch privat, und dann wurden wir immer mehr [Firmenname anonymisiert]. Und irgendwann, muss ich sagen, hatte ich die Schnauze voll. Da bekam ich einen Betriebsrat vor die Nase gesetzt und 2002 war es so, das war ein schlechtes Jahr.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Da haben wir wirklich teilweise die Leute damit beschäftigt, das Gras aus den Fugen rauszumachen, weil wir nichts zu tun hatten. Und da bin ich an einem Freitag von der [Firmenname anonymisiert] zurückgekommen und hatte einen Auftrag. Und dann bin ich zum Betriebsrat gegangen und habe gesagt: „Ich brauche morgen drei Mann, für die Reparatur durchzuführen.“ Da sagt der Betriebsrat für mich: „Das hättest du am Mittwoch anmelden müssen.“
- I: Hm. Was für ein Quatsch.
- B: So und ich hatte ja zugesagt. Dann muss man auch die Arbeit machen. Und dann habe ich die mit dem Partner, mit dem ich auch diese Firma gegründet habe, sind wir zwei dann zusammen nach [Firmenname anonymisiert] gefahren und haben die Arbeit gemacht. Und dabei haben wir gesagt: „Sind wir eigentlich bekloppt? Wir müssen die Arbeit reinholen, wir müssen zusehen, dass sie ordnungsgemäß durchgeführt wird, wir müssen sie abrechnen, und wenn der Kunde nicht bezahlt, müssen wir auch noch hinterher sein. Das können wir doch auch für uns.“
- I: Hm [zustimmend]
- B: So. Und so ist die [Firmenname anonymisiert] dann 2003 gegründet worden.
- I: Ok, verstehe. Das heißt, Sie haben das Unternehmen mit einem Partner zusammen gegründet.
- B: Ja.
- I: Wer war das? Woher kannten Sie den?
- B: Wir kannten uns aus der Schulzeit. So. '87 ist mein Sohn geboren. Und '86, der [Name anonymisiert], der wohnte im Nachbardorf. Und hat Hebebühnen verliehen. Und da hatte ich mir über Weihnachten Hebebühnen geliehen, und die funktionierten nicht. So.

- Und dann sind wir zwei zwischen Weihnachten und Neujahr da hingefahren und haben uns das angeguckt, und so sind wir uns Gespräch gekommen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und der war bei einem Unternehmen in [Ortsname anonymisiert] beschäftigt, und dann habe ich gesagt: „Dann kannst du doch auch bei uns arbeiten.“
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Und 1987, an dem Tag, an dem mein Sohn geboren ist, hat der bei uns angefangen. Und von 1987 bis 2002 haben wir dann zusammen bei der [Firmenname anonymisiert] gearbeitet.
- I: Bei diesem Dienstleister?
- B: Ja.
- I: Also waren Sie eigentlich Kollegen?
- B: Ja.
- I: Den Sie aber aus der Schulzeit kannten und den Sie angeworben haben.
- B: Ja.
- I: Ok. Also, die nächste Frage haben wir im Grunde schon beantwortet. Sie haben früher schon mal angestellt gearbeitet. Wie lange war das ungefähr? Neunzehneinhalb Jahre bei dem Dienstleister und vorher bei der [Firmenname anonymisiert]?
- B: Ja bei [Firmenname anonymisiert] war ich mit der Lehrzeit acht Jahre.
- I: Und einmal unterbrochen durch...
- B: ...durch den Meister und die Bundeswehr.
- I: Hatten Sie, Sie haben ja eben gesagt, Sie waren verantwortlich für 56 Leute bei dem Dienstleister. War das eine Entscheidungsposition, die Sie da hatten?
- B: Ich war stellvertretender Niederlassungsleiter.
- I: Also kann man schon sagen, dass Sie da...
- B: Also, es war so. Ich will nicht groß aufschneiden, aber es war so: unser Niederlassungsleiter war der Präsident, und ich war der Kanzler.
- I: Also Sie haben gemacht, und er hat präsentiert?
- B: Ja. Und das hat fast 19 Jahre gut gegangen. Und im letzten Jahr hat er sich in meine Entscheidungen eingemischt. Also war dann da nicht nur der Frust über den Betriebsrat, der hat Sachen entschieden, hinter meinem Rücken, und ohne mit mir darüber zu sprechen. Da bin ich hinterher vor vollendete Tatsachen gestellt worden. So. Und er hat sich im Urlaub nicht abgemeldet und solchen Sachen. Und im letzten Jahr in 2002 hatten wir dann, wie soll ich sagen, ein fatales Ereignis. Er war im Urlaub gewesen, wo er sich nicht abgemeldet hatte, und Pfingstdienstag haben wir uns in der Hauptverwaltung getroffen. Und da war die Geschäftsführung und alles, die kam da zusammen, da ging es um eine Besprechung. Und da kam er auf mich zu und sagte: „Ich möchte mich aus dem Urlaub zurückmelden.“ Da hab ich gesagt: „Chef, wer sich nicht abmeldet, muss sich auch nicht wieder anmelden.“ Da kriegte der so einen Ballon [verdeutlicht mit den Händen] und alle anderen waren drumherum. Und da hat das dann angefangen. Dann haben wir noch zwei Monate mehr oder weniger auf Kriegsfuß gestanden und dann habe ich gekündigt. Das war mir dann irgendwann zu verrückt.



- I: Die Position, also der Bereich, in dem Sie da waren: hatte der was mit Ihrer Gründungs-  
idee zu tun?
- B: Ja. Im Grunde, dasselbe, was ich da gemacht habe, machen wir hier. Nur eben hier aus-  
geprägter. [Firmenname anonymisiert] war nicht bereit, in das Handwerkliche reinzu-  
gehen. Die wollten nur Dienstleistungen ausführen. Wenn der Kunde angerufen hat und  
gesagt hat: „Ich brauche drei Mann“, dann bekam der drei Mann geschickt und konnte  
mit den drei Mann machen, was er wollte.
- I: Hm [zustimmend]
- B: So, und das war nie mein Ding. Ich wollte immer... ich will mich verwirklichen. Das  
macht mir Spaß. Ob das gut geht oder ob mir das schlecht geht. Aber da kann man was  
bewegen, und da geht es drum.
- I: Das heißt, Sie machen von vorne bis hinten alles selber, wenns um Ihre Maschine geht?
- B: Ja gut. Zusammen mit meinem Meister jetzt. Aber wir bieten dem Kunden wirklich die  
Komplettlösung an, von A bis Z. Wir übernehmen das und der kriegt das produktions-  
mäßig hingestellt mit allen Umänderungen und dergleichen.
- I: Haben Sie während der Gründungsphase Ihrer Firma für jemand anderen gearbeitet?
- B: Nein.
- I: Sie haben gekündigt und dann losgelegt?
- B: [nickt]
- I: Ok. Wie ist Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke  
in irgendeiner Form?
- B: Nein.
- I: Also ich meine hier jetzt auch nicht social media, sondern...
- B: Ne, ich nutze meinen Bauch. [grinst]
- I: Ihr Bauchgefühl?
- B: Ja.
- I: Also es ist nicht so, dass Sie regelmäßig andere Firmengründer treffen oder so?
- B: Ne.
- I: Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie viel Zeit?
- B: Mit der [Firmenname anonymisiert, Firma des Interviewpartners].
- I: Nur mit der [Firmenname anonymisiert, Firma des Interviewpartners]?
- B: Ja. Sieben Tage die Woche.
- I: Und auch schon während der Gründungsphase war das etwas, womit Sie viel Zeit ver-  
bracht haben?
- B: Ja. Von Anfang an.
- I: Ok. Wir haben ja eben schon mal so ein bisschen angeschnitten: aus welcher Situation  
heraus haben Sie gegründet? Da war die Unzufriedenheit mit Ihrem Chef und die Un-  
zufriedenheit mit Ihrem Betriebsrat?
- B: Der Frust, ja. Ja, das waren mit Gründe. Wo ich gesagt habe: „Wofür? Ich will was  
machen, und ich will von keinem Steine in den Weg gelegt bekommen.“ So. Und das  
kannste am besten in deinem eigenen Laden.
- I: Also, war das nur die Unzufriedenheit mit Ihrem Chef und dem Betriebsrat?

B: Nein, ich wollte auch was Neues auf die Beine stellen. Ich hätte das auch schon früher gemacht, aber meine Frau hat immer gesagt: „Ach nein, die Kinder sind noch in der Schule, wenn das schief geht, dann stehen wir da.“ Und und und. Im Grunde war ich mit 45 soweit, dass ich schuldenfrei war, das Haus war bezahlt, und die zwei Grundstücke die ich gekauft hatte, waren bezahlt. Ich habe immer gut verdient. Beim Dienstleister. Und dann war ich eigentlich mit allem durch. Und konnte eigentlich was wagen. Also, das war die Möglichkeit, was zu bewegen. Ich will mein eigener Herr sein. Nicht für irgendwelche.... Wenn Sie für irgendeinen anderen arbeiten. Und müssen dann immer was erklären. Das war bei der [Firmenname anonymisiert] hinterher so beschissen. Am 25. mussten Sie voraussagen, was der Monat für einen Umsatz bringt. Am 5. mussten Sie sich rechtfertigen was der letzte Monat gebracht hat. Am 15. mussten Sie wie gesagt eine neue Analyse rausgeben, wie läuft der Monat, und dann kam schon wieder am Ende des Monats am 25. die Vorausschau für den nächsten Monat. Das gleiche beim Budgetieren. Woher soll ich wissen, was die [Firmenname anonymisiert] nächstes Jahr mit uns macht? So. Dann haben sie gesagt: „In der Regel haben wir 300.000 bis 400.000 gemacht.“ Da gabs dann das ein oder andere Projekt, gut, da konnten wir auch mitspielen. Und dann auf einmal, machte [Firmenname anonymisiert] mit dem Zementwerk pleite, und fiel als Kunde weg. Und dann musste ich mich rechtfertigen. Ja was kann ich denn dafür? Und wenn Sie gesagt haben: „Wir machen nächstes Jahr 300.000.“ Aber Sie machen nur 200.000! Weil der Kunde nicht genug Vorlauf geschaffen hat und hat dann seinen Umzug verschoben. Ja, da hab ich doch keinen Einfluss drauf! Und dann wurde gesagt: „Kunden, die nur zehn Prozent Deckungsbeitrag bringen, die bedienen wir nicht mehr.“

I: Hm

B: Das war für mich so hochnäsig... grade bei denen blieb das Geld hängen. Bei den Massengeschäften, da waren die Preise auch damals schon kaputt. So eine [Firmenname anonymisiert], die so viel mit uns gemacht haben, die haben natürlich auch die Preise gedrückt.

I: Und da hatten Sie keine Lust mehr drauf?

B: Ne. Und vor allen Dingen das Rechtfertigen. Da waren nur noch Traumtüten am Werk, also Controller, die von dem Dienstleistungsgeschäft gar keine Ahnung hatten.

I: Hm [zustimmend]

B: Und die wollten dann bestimmen und mir sagen: „Das musst du so und so machen.“

I: Hm [zustimmend]

B: Und dadurch, dass ich stellvertretender Niederlassungsleiter war, war ich ja dann auch bei den Tagungen dabei. Die [Firmenname anonymisiert] hat einmal im Jahr eine Tagung gemacht. Total überzogen. Zwei Tage im Grand Hotel in Berlin. Jeder hat dann erstmal gesagt, wie gut sie waren und wie toll. Dann wurden Workshops gemacht und abends wurde gesoffen wie die Stiere. Da hat man dann gesehen, was da für Traumtänzer rumliefen. Mit Schlips und Kragen. Aber kein Loch in den Schnee pinkeln können.

I: [lacht]

B: Und da hatte ich irgendwann keine Lust mehr drauf.

I: Ok.

- B: Das waren alles mit Gründe, sich selbständig zu machen. Ich weiß, wenn was schlecht gelaufen ist. Da habe ich aber keine Lust, das der halben Welt zu erzählen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und ich weiß auch, wenn es gut gelaufen ist. Und hier hab ich meine Freiheit. Ich brauche ich mich vor keinem zu rechtfertigen, wenn mal ein Auftrag in die Hose gegangen ist. Das hat man mal. Im Ganzen muss es eben laufen aber manchmal macht mal halt was Neues, was nicht direkt funktioniert.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Das waren eben die Sachen wo ich hinterher gesagt habe: „Da habe ich keine Lust mehr drauf.“
- I: Ok. Also diesen Gedanken, dass Sie was Eigenes machen möchten, hatten Sie schon länger, getrieben durch diese Sache, dass Sie keine Lust haben auf das Reporting und dass Sie dachten, dass Sie es selber machen können?
- B: Ich konnte ja in den ersten Jahren bei der [Firmenname anonymisiert] tun und lassen, was ich wollte. Das war auch alles immer im Aufbau. Die Zahlen gingen immer nach oben. Aber das war ja nachher... ich meine, '98 wär das gewesen. Da hatten wir ein super Jahr. Da hatten wir in einem Jahr 15 Prozent mehr. Und was machte man? Da mussten ja jedes Jahr fünf Prozent mehr sein. Da haben die dann im nächsten Jahr 20 Prozent draufgehauen.
- I: Ja.
- B: Absolut unrealistisch! Das war wirklich ein Sahnestück. So was hat man mal im Leben. Aber nicht jedes Jahr. Und das wurde dann einfach oben draufgesetzt. Umsatz, Umsatz, Umsatz, Umsatz.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und wie man da drankam, das war ganz egal. Da wurde auf einmal in Arbeitnehmervertretungen eingetreten, und dann gabs Tarifverträge, die eigentlich gar keine waren, die kamen dann raus, und das waren alles so Sachen, wo ich gesagt habe: „Das ist doch ein Piss.“ Ich bin keinem Arbeitgeberverband angeschlossen. Und bezahle die Leute besser wie die, die in der Gewerkschaft sind. Aber das ist mir überlassen, wann ich eine Lohnerhöhung mach und nicht, wann der Stichtag ist bei der IG Metall. [Handy des Interviewpartners klingelt, er geht raus und führt ein kurzes Telefonat, kommt dann wieder.]
- I: Das heißt, Sie haben die [Firmenname anonymisiert] gegründet, und die [Firmenname anonymisiert] macht Sondermaschinenbau?
- B: Wir machen alles in der Industrie, was vorher in den großen Werken verkauft wurde. Also, wir machen Sondermaschinenbau, wir machen Inspektionen, Wartungen, wir sind Schweißfachbetrieb. Im Grunde, was sie früher in den großen Werken hatten, wo sie Elektriker hatten, Schlosser, und und und und und. Und wir machen Komplettpakete. Das heißt, wenn jemand eine Maschine innerhalb eines Werks von a nach b versetzen will, das machen wir. Wir bauen eine Maschine in Spanien ab und in England wieder

- auf, europaweit. Im Grunde, Industrieleistungen von der Inspektion bis zur Fertigung bis zur Reinigung ist alles bei uns zu kriegen.
- I: In welchem Jahr haben Sie Ihr Unternehmen gegründet?
- B: 2003.
- I: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen ansässig?
- B: In allen. Wir machen Serviceleistungen rund um den Sondermaschinenbau. Das kann Lebensmittel sein, das kann Stahl sein, das kann Kunststoff sein, die ist natürlich hier im Raum besonders groß. Da sind wir auch bei allen Namhaften drin. Wir machen für die [Firmenname anonymisiert] die Erstausslieferung für denen ihre Maschinen. Wir machen im Grunde auch da: wo andere den Schwanz einziehen, machen wir das. Immer in Nischen rein. Keine Massenartikel. In der Nische ist das Geld zu verdienen. Wo jeder dran geht, da werden die Preise kaputt gemacht.
- I: Wie viele Mitarbeiter haben Sie?
- B: 24
- I: Das hier ist ja der einzige Standort von der [Firmenname anonymisiert]?
- B: [nickt]
- I: Sie haben ja eben auch gesagt, dass Sie international unterwegs sind?
- B: Also europaweit.
- I: Haben Sie auch ausländische Kunden oder sind das Auslandstochter von deutschen Kunden?
- B: Das sind in der Regel ausländische Töchter. Das sind zu 90 Prozent Kunden, die uns hier ansprechen, wo die Standorte haben, da was zu tun. Wir machen Monteureinsätze auch in Korea, in den USA, was weiß ich.
- I: Aber immer für die Töchter von deutschen Kunden?
- B: Ja genau. Jetzt fährt einer zum Beispiel nach Mexiko und macht da den Umbau einer Maschine. Und macht das dann als Supervisor mit den Mexikanern zusammen. Also im Werk von [Firmenname anonymisiert] in Mexiko baut der jetzt die Extruder um.
- I: Ok, verstehe. Sie haben ja eben gesagt, Sie haben im Team gegründet? Sie haben mit einem Partner gegründet? Den Sie von Ihrem vorherigen Arbeitgeber kannten.
- B: Ja, den kannte ich ja schon aus der Schulzeit. Und den hatte ich damals zu dem einen Dienstleister hingeholt und dann haben wir hier weitergemacht.
- I: Ist das Ihr Mitarbeiter oder haben Sie zusammen gegründet?
- B: Nein, 50/50.
- I: Und das ist auch immer noch so?
- B: Nein. Seit fünf Jahren nicht mehr. Seit fünf Jahren ist der raus, da bin ich alleine.
- I: Also der ist komplett rausgegangen?
- B: Ja.
- I: Wie groß war denn Ihr Team in der Phase vor der Gründung? Waren das nur Sie zwei oder hatten Sie schon Mitarbeiter?
- B: Ne, wir hatten im Januar 2003 angefangen und haben im Februar den ersten Mitarbeiter eingestellt.
- I: Aber wirklich angefangen haben nur Sie zwei?

- B: Ja
- I: Ok. Bitte beschreiben Sie nochmal Ihre Geschäftsidee. Wie ist es damals dazu gekommen?
- B: Ja gut, die Geschäftsidee, die lag auf dem Tisch. Das, was wir vorher auch gemacht haben, aber eben eigenständig machen. Und ich sag mal: sich persönlich einbringen zu können, zu 100 Prozent, ohne jetzt Betteln zu müssen: sollen wir das jetzt machen oder nicht... Sondern rein dem Bauchgefühl folgen und damit anfangen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Wir waren Anfang Dezember 2002 bei der Bank. Wir waren beide bei der [Firmenname anonymisiert]-Bank, schon 30 Jahre lang. Und wollte da Existenzgründerkredit haben, und das waren 100.000 Euro. Und das war eigentlich wenig. Und da sind wir abgeblitzt. Wir hatten uns für das erste Jahr einen Umsatz vorgenommen von 280.000 Euro.
- I: Das ist viel.
- B: Das war tiefgestapelt. Und da macht die [Firmenname anonymisiert]-Bank in [Ortsname anonymisiert] zu. Da fragt die mich: „Was haben Sie denn bisher verdient?“ Da sag ich: „Sechseinhalb tausend Euro Grundgehalt.“ Wenn dann am Jahresende was übrigblieb, da kriegten wir dann unsere Prozente von ab. „Und dann wollen Sie sich in dieser schlechten Zeit selbständig machen?“ Da hab ich gesagt: „Wenn ihr nicht wollt, dann war es das.“ Dann bin ich aufgestanden und bin gegangen. Dann war natürlich die Frage: Wo gehen wir jetzt hin? Und mein erster Mieter, das war der [Name anonymisiert], der war bei der [Name anonymisiert]-Bank. Der Vater war auch früher bei der [Firmenname anonymisiert]-Bank in [Firmenname anonymisiert] ein hohes Tier. So, dann habe ich gesagt: „Du kennst mich, ich will mich selbständig machen, und die [Firmenname anonymisiert]-Bank gibt mir kein Geld.“ Innerhalb von vier Tagen war das mit der [Firmenname anonymisiert]-Bank, die eigentlich sehr konservativ ist, geregelt. Wir hatten das Geld, wir hatten zusätzlich noch Geld vom Kreis war das glaube ich: wenn man vier Mann einstellt, bekam man gleich 5000 Euro pro Mann dazu. Das ist eben Vitamin B, wenn du jemanden kennst, dann funktionierte das. So. Und so ist das ans Laufen gekommen. Im ersten Jahr haben wir mit 1,1 Millionen abgeschlossen. Hatten am Ende des Jahres 7 Mitarbeiter. Es ist gelaufen wie am Schnürchen. Wir hatten also Glück! Wir hatten einfach Glück. Ich bin durch die Gegend gefahren und habe für Aufträge gesorgt und der [Name anonymisiert, Mitgründer] hat die Aufträge dann mit Leuten abgearbeitet.
- I: Also Sie haben Vertrieb gemacht.
- B: Und der einzige Kunde wo ich dann schwer enttäuscht war, war [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners]. Ich hatte da ja die Lehre gemacht und war all die Jahre über die [Firmenname anonymisiert] da drin, und ich dachte, am 1. Januar oder 2. Januar hisse ich die Fahne und gehe am Tor rein, und dann kommen die Aufträge. Fünf Monate nichts.
- I: Gar nichts?
- B: Nichts. Bei [Firmenname anonymisiert] bin ich für die durch die ganze Welt gereist und habe für die Ausarbeitung gemacht, wenn die wieder Modifizierungen haben wollten,

habe Angebote gemacht, und dann komme ich zu dem Haupteinkäufer und sagte dem: „Es gibt jetzt unsere eigene Firma, wir könnten auch für euch arbeiten.“ Dann sagt der zu mir: „Herr [Name anonymisiert, Interviewpartner], bestehen Sie mal fünf Jahre, und dann klopfen Sie wieder an.“ Da fiel für mich eine Welt zusammen. Ich war mit dem per Du.

I: Hm [zustimmend]

B: Ich sage: „Das kann doch nicht sein.“ „Doch.“ sagt der, „[Firmenname anonymisiert] macht mit Neulingen keine Geschäfte.“ Die haben Angst. Nach fünf Jahren bin ich dann da gewesen, aber da war der [Name anonymisiert] nicht mehr da. Da sind wir dann auch nicht mehr reingekommen. Aber so ist das dann gewachsen.

I: Ok. Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?

B: Das war sehr wichtig. Ich habe Dienstleistung von der Pike auf gelernt. Zuerst als Schlosser bei der [Firmenname anonymisiert], dann als Meister, dann nachher als Techniker und dann als Betriebsleiter. Ich habe alles gelernt. Ich habe den Industriemeister gemacht, der hat ja nichts mit Buchführung und allem Drum und Dran zu tun. Das sind so Sachen, dadurch, dass ich in der Führungsliga mitgespielt habe, kriegte ich das ja dann auch mit. Hab gelernt, wie was abgeschrieben wird, wo betuppt<sup>16</sup> wird, wie man was bucht, wie man was schiebt und das Ganze. Das waren natürlich alles Sachen, die ich da gelernt habe.

I: Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee?

B: Das muss ich ganz klar sagen, das waren die ersten Jahre, wo man mich hat ungebremst alles machen lassen, bei der [Firmenname anonymisiert]. Wo mich keiner gegängelt hat, wo man mich einfach hat machen lassen. Ich hab mir auch mal ein blaues Auge geholt. Aber das war eigentlich die erfolgreichste Zeit, der Aufbau. Ich muss sagen, nachher, wie das so groß war, da war der Druck immens, die Leute auch zu beschäftigen. Da hat man ja auch Verantwortung, dass die am Ende des Monats ihre Lohntüte voll hatten. Und bei den 56 Mann war das schon extrem. Die [Firmenname anonymisiert, Firma des Interviewpartners] war 2007 war die 36 Mann stark. Und dann kam 2008. Am Anfang des Jahres war es noch gut. Da haben wir auch sechs neue Leute gehabt. Jetzt sind mir damals vier Mann abgesprungen, die woanders angefangen haben, und wo die Krise kam, waren wir 25 Mann stark. Dann war wie gesagt 2009. 2008 fing die Krise ja erst im Oktober an. Da waren die Fettpölsterchen ja schon die ersten neun Monate angefressen. Also das haben wir noch gut über die Runden gekriegt. Zwar schon kein Weihnachtsgeld mehr bezahlt, aber das haben wir noch gut hingekriegt. Aber 2009 war so schlecht, dass wir 57 Prozent Einbruch hatten.

I: Krass.

B: Und 2010 sind wir dann wieder gut gestartet. Und seither ist der Verein auf 24 Mann stehen geblieben. Und ich muss sagen: rechnerisch, die einzige Lösung. Wir haben mit

---

<sup>16</sup> Betuppen: ugs.: jemanden übers Ohr hauen.

24 Mann wesentlich weniger Druck für die Beschäftigung, wir haben wesentlich weniger Reklamationen, wo wir keine Leihleute mehr haben. Und die Leute machen wesentlich bessere Arbeit, wenn sie in einem Team arbeiten, das sich kennt, als wenn da fremde Leute drin sind. Und mit zwei Mann ist das sehr gut zu bewerkstelligen. Man kann die Baustellen anfahren, kann sich die Arbeit angucken, kann eingreifen, und alles. Wenn Sie zu viel haben, dann passiert es auch schon mal, dass eine Woche lang eine Baustelle gar nicht kommt. Und dann geht auch schon mal der Gewinn weg. Also, wir machen momentan mit den 24 Mann so viel Gewinn, wie wir mit den 36 auch gemacht haben.

I: Ja, Hut ab. Das heißt, wenn Sie so zurückgucken, dann war das die Energie, die Sie in den ersten Jahren bei der [Firmenname anonymisiert] entfalten konnten, wo Sie tun und lassen konnten, was Sie wollten und das war das wo Sie...

B: ...ja! Das hat mir Spaß gemacht!

I: Und den Spaß, den wollten Sie auch weiterhin haben für Ihre eigene Firma.

B: Ja.

I: Hätten andere Personen Ihre Idee genauso entwickeln können wie Sie?

B: Das ist sehr schwierig zu sagen. Dienstleistungsgeschäft ist ein Persönlichkeitsgeschäft. Den Mercedes kaufen Sie in Köln, in München und in Wiesbaden mit der gleichen Qualität. Aber die Werkstatt die dahintersteht, die ist unterschiedlich. So. Bei mir ist es so, mit meiner einfachen Art, ich spreche Platt, ich verbiege mich nicht, kriege ich unwahrscheinlich viele Kontakte. Mittlerweile bin ich auch in einem Alter, da habe ich auch keine Angst mehr vor einem Werksleiter. Oder Geschäftsführer. Früher waren das für mich große Tiere. Heute sind das Angestellte. Was sind die denn? Verwalter! Nichts! Heute habe ich genug Selbstbewusstsein, denen gegenüberzustehen, im Blaumann, wenn mir da ein Schlipsträger gegenübersteht. Die Kundschaft kennt mich nur so. Also in Schlips und Kragen kennen die mich überhaupt nicht.

I: Weil Sie es nicht anziehen: Weil Sie keine Lust darauf haben.

B: Nö. Weil ich keine Lust drauf hab. So. Und das kann eigentlich jeder. Aber du musst den Draht zum Kunden finden. Ich habe am Anfang meiner Laufbahn bei der [Firmenname anonymisiert], da hab ich Reinigung gemacht. Und da sagte mir mein damaliger Mentor, der mich da aufgebaut hat: „Am Montag hast du eine Reklamation.“ Und das wollte ich ja nicht. Ich wollte ihm ja beweisen, dass ich keine Reklamation hatte. Und da war ich da mit acht Mann bei der [Firmenname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert] und dann haben wir da saubergemacht. Und ich hab sie am Montag trotzdem zwischen die Hörner gekriegt. Ich war mir 100-prozentig sicher, dass das gut gelaufen ist. Und dann hat der [Name anonymisiert, Mentor] für mich gesagt: „Wenn du in ein Büro reingehst, guck dir an was da ist. Der eine hat einen Wimpel von Dortmund, der andere hat eine Galerie mit Kindern, der nächste hat ein Motorrad dastehen. Und probiere da auf die Leute einzugehen.“ Das nächste Mal bei dem [Name anonymisiert], der war BMW-Fan. Und dann habe ich gesagt: „Und, wie war das Wochenende? Sind Sie Motorrad gefahren?“ Die Reinigung war nicht schlechter und auch nicht besser, aber da habe ich keinen zwischen die Hörner gekriegt. Das lernt man auch irgendwann, wenn man dann auf die Leute eingeht, die sind genauso wie du und ich, und nicht anders. Und

da findet man dann auch einen Draht zu. Es gibt auch welche, die sind Arschlöcher, zu denen kriegt man keinen Draht. Das ist einfach so. Aber in den meisten Fällen passt das. Das ist genauso wie mit einer Reklamation: nie am Telefon! Nie per Email! Hinfahren! Ins Auto setzen, mit denen darüber sprechen. Es sagt dir keiner ins Gesicht: „Du bist ein krummer Hund“.

I: Hm [zustimmend]

B: Schreiben oder am Telefon, da ist das leicht. Und so ist das auch mit abweisen. Ein Vertreter, am Telefon, der wird doch abgewiesen. Steht der hier, gucke ich mir doch aus Höflichkeit sein Produkt an. Das ist einfach so. Und das kann eigentlich jeder. Wenn er kapiert hat, wie das läuft.

I: Also, hätten andere Ihre Idee auch so umsetzen können, wenn sie den Charakterzug haben und die Lust dazu das so umzusetzen?

B: Ja, den Willen und den Charakterzug. Ja.

I: Ok. Hat Sie eine bestimmte Art von Vorwissen zu Ihrer Idee inspiriert?

B: Nö.

I: Das war einfach das, was Sie vorher gelernt haben?

B: Jo.

I: Wir haben ja vorhin über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Ausbildung, Arbeitsplatz. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?

B: Ich sag mal so: ich bin zur Selbständigkeit erzogen worden. Und das war immer, was ich wollte. Ich wollte nie von einem was gezeigt, gesagt, oder sonstwas kriegen. Klar, wenn ich jemanden gefragt habe, wie das geht, wollte ich das wissen. Aber ich wollte nie dass mich einer führt, dass mir einer sagt: „Jetzt nimmste die fünf Paletten weg, und wennde das gemacht hast, dann machste das“, das war nie mein Ding. Ich wollte selber den Dirigentenstock in der Hand haben.

I: Das heißt, Sie haben schon aus der Familie, von den Eltern, mitbekommen, dass Sie eigenständig sind, und hatten schon früh auch Lust, was Eigenes zu machen. Und die Idee haben Sie dann am Arbeitsplatz bekommen.

B: Ja.

I: Ok. Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht?

B: Keins. Meinen Bauch.

I: Ihren Bauch? Das Bauchgefühl? Wie haben Sie das entwickelt?

B: Mit den Jahren war das da! Lebenserfahrung. Ein blaues Auge, ein Hörnchen. Da war die Bundeswehr sogar hilfreich für. Leute einschätzen! Ich war der hässlichste bei der Bundeswehr.

I: [lacht]

B: Ich muss ganz klar sagen. Meine Eltern sind nie in Urlaub gefahren, ich auch nicht. Ich bin einmal mit der Kinderlandverschickung verschickt worden. Da habe ich gesagt: „Nie wieder!“

I: Das zählt aber nicht als Urlaub.



- B: Wirklich nicht. Das war Strafe. So. Wie ich dann zur Bundeswehr kam, was die alles hatten! [ironisch] Also: Geld wie Heu, saufen konnten sie, Weiber hatten sie ohne Ende, Sexpraktiken konnten sie, von denen ich noch nie gehört hatte.
- I: [lacht]
- B: Wirklich! Da habe ich gedacht: mein Gott, bist du hässlich. Nach sechs Wochen, da war ich gar nicht mehr der hässlichste. Da fielen die ganzen Gebäude, die sie sich gebaut hatten, auseinander. Ich war der einzige, der mit einem Auto kam. Ich war der einzige, der immer Geld hatte. Ich war der einzige, der wenn wir gesoffen hatten, am Schluss noch dasaß. Ich hatte eine feste Freundin, nicht fünf oder sechs. Gut, im Urlaub bin ich nie gewesen. Ich konnte also nicht mitreden was in Rimini war oder was. Da konnte ich nicht mitreden. Aber da habe ich gemerkt: so schlecht bist du gar nicht. Wenn die Anderen Heimweh hatten, ich hatte das nicht. Gut, ich hatte natürlich auch Glück. Ich war in Montabaur stationiert. Von Anfang an. Wieder über einen Bekannten, der eine Landwirtschaft hatte, da war ich dann mit eingegliedert und dann ging das. Mein Nachbar, der Landwirt war, der musste nach Hannover, und ich war kein Landwirt und kam dann nach Montabaur, heimatnah. Da habe ich schon gemerkt: Beziehungen sind die Hälfte im Leben. So. Und dann habe ich eben auch beim Bund kennengelernt, wer nur quatscht, und wo man sich drauf verlassen kann. Und deshalb habe ich da das Bauchgefühl stark entwickelt.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch das Entwickeln der Geschäftsidee selbst? Also durch das Ausfeilen der Idee, durch den Prozess der Ideenentwicklung?
- B: Ja gut, man hat sich immer mehr getraut nachher. Erfahrungswerte gesammelt, auch durch Misserfolge. Dass mich auch mal einer reingelegt hat. Hier um die Ecke war ein kleines Werkzeugunternehmen. Der war mir eigentlich vom Bauch her ok. Ich habe aber keine Abfrage gemacht. Dann haben wir den von hier nach [Name anonymisiert] umgezogen, und Montags kam ich da hin, da hing da ein anderes Firmenschild drüber. Da hat der an dem Tag, wo wir die umgezogen haben, Insolvenz angemeldet. Da ist mir zum ersten Mal einer kaputtgegangen. Mit siebeneinhalb Tausend. Das hat mir weh getan. Nicht wegen dem Geld sondern wegen dem Kopf. So. Und da hat man natürlich bei gelernt. Ich frage auch heute noch bei keiner Auskunft an.
- I: Das lassen Sie alles Ihren Bauch entscheiden?
- B: Ja. Und wenn mir einer suspekt ist, entweder geht der dann in Vorkasse, oder er soll es jemand anderen machen lassen.
- I: Ist Ihre Geschäftsidee eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere, oder eher ein komplett durch Ihre Kreativität entstandener neuer Service?
- B: Also eher durch die Kreativität. Wir haben Sachen dazu genommen. Wir hatten ursprünglich nicht vor, Reinigung zu machen. Aber haben damit eben das Bild abgerundet. Und die Kunden mehr an uns gebunden.
- I: Also Sie haben dann schon geguckt: ok, die brauchen nicht nur die Maschine selber, sondern die brauchen auch noch, dass die von A nach B gezogen wird, dass die gereinigt wird, und dass wenn sie kaputtgeht, jemand die Instandhaltung macht.

- B: Die Komplettlösung für den Kunden aus einer Hand. Und was wir nicht können, für den Kunden eben woanders einkaufen. Und dem Kunden eben keine Schnittstellen, oder so wenig wie möglich an Schnittstellen bieten. Die wollen doch alle keine Verantwortung mehr übernehmen.
- I: Das heißt, wenn irgendwas ist mit der Maschine, rufen die Sie an, und Sie sagen: alles klar, ich organisiere Ihnen das.
- B: Ja.
- I: Ok. Hat Sie eine technologische, politische, gesellschaftliche oder sonst irgendeine Veränderung zu Ihrer Idee inspiriert?
- B: Nö.
- I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird?
- B: Das waren Erfahrungswerte. Ich wusste, dass das gebraucht wird. Ende der 80er war das Thema Outsourcing mal stark. Das war aber nur stark, weil die ganzen Geschäftsführer der großen Firmen bescheuert waren. Weil sie nicht in der Lage waren, den Gewerkschaften die Stirn zu bieten, dass man nicht jeden Arbeitsplatz jedes Jahr mit vier, fünf Prozent mehr bewerten kann. Dass das einfach nicht ist. Was haben sie zum Schluss gemacht? Da sind komplette Mannschaften zu einem anderen Unternehmen gegangen, ist dann vier Mark schlechter bezahlt worden, damit die Arbeit getan wird. Das war das Outsourcen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Das waren doch selber alles Angestellte und haben davon profitiert, wenn Lohnerhöhungen kamen. Aber die Lohnerhöhungen sind nicht gemacht worden, aus unternehmerischem Können heraus, sondern weil die Gewerkschaft gesagt hat: „Jetzt gehen wir alle streiken.“ Das sind alles Verwalter in den großen Firmen. Der Mittelstand, der bringt das Geld, und der weiß auch damit umzugehen. Und nicht anders herum. Die kriegen einen Vertrag für fünf Jahre, gehen dann nach zwei Jahren und kriegen dann den Rest, damit sie das Maul halten. Damit sie all die krummen Dinger nicht sagen. Dafür kriegen sie dann die Abfindung. So ist das. Und dann gehen sie zum nächsten, da werden sie dann hingelobt, da kommt irgend so ein Headhunter, und der bringt sie irgendwo wieder ins Geschäft.
- I: Haben Sie irgendwo einen Mangel wahrgenommen, aus dem Ihre Idee entstanden ist?
- B: Ne.
- I: Wir haben eben schon mal kurz darüber gesprochen: haben Sie vor Ihrer Gründung aktiv nach einer Idee gesucht, oder waren Sie besonders empfänglich für Ideen?
- B: Ich habe die Ohren immer aufgesperrt. Im Grunde mache ich ja das, was ich damals gemacht habe. Nur mehr in dem handwerklichen Teil. Sondermaschinen bauen, aber mehr Verantwortung. Eigene Ideen mal in die Anlagen und Maschinen einbringen. Erfahrungswerte. Das war bei meinem damaligen Arbeitgeber nicht gewünscht. Zum Beispiel: wenn ich gesagt habe: wir brauchen einen LKW. Dann musste ich zunächst mal einen Investantrag stellen. Da haben wir dann nach einem LKW gesucht und haben auch einen gefunden. Der weiß war, und alles was an Anforderungen da war. Dann musste das wieder in die Verwaltung. Das dauerte wieder acht Wochen. Wir fahren nach

Aachen, um unserem Niederlassungsleiter das Auto zu zeigen. Da fährt der Karren vom Hof. Da hatte den ein anderer gekauft. Weil einfach...

I: ...es zu lange gedauert hat.

B: Es hat zu lange gedauert! So. Mein Chef durfte 10.000 Euro selber freizeichnen. Ich durfte 5.000. Dann hatte ich dermaßen die Schnauze voll. Da bin ich freitags nach Bochum gefahren. Zum LKW-Händler. Habe einen LKW gefunden. Für 88.000 Euro. Dann habe ich den Vertrag unterschrieben. Bin montags in die Firma und habe meinem Chef gesagt: „Ich habe den gekauft.“ „Herr [Name anonymisiert], wie können Sie nur!“ Ich sag: „Wieso denn? Der Investantrag ist doch durch!“ „Da fahren Sie mit zur Geschäftsführung! Dafür können Sie sich den Rüffel selbst abholen!“ Ich sag „Ja! Dann fahre ich da hin. Ich kann doch sieben Tage von Kaufvertrag zurücktreten!“ Dann bin ich nach Köln gefahren, dann hat der [Name anonymisiert] zu mir gesagt: „Haben Sie gut gemacht.“ So. Und das war eben so ein Bankschisser mein Chef. Nur nach Statuten, nur kein Risiko eingehen. So. Und ich liebe das Risiko.

I: Haben sie bereits Ideen von anderen Personen umgesetzt?

B: Nö, wüsste ich nicht.

I: Nur Ihre eigenen verwirklicht?

B: Ja.

I: Hm. [zustimmend] Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen?

B: Für die Geschäftsidee weniger.

I: Was können die denn tun, um eine Idee für ihre eigene Unternehmung zu entwickeln? Haben Sie da einen Ratschlag?

B: Das Interesse muss da sein. Man darf nicht nach oben spinnen und nicht nach unten spinnen. Man muss da probieren, Ohren wie Kappesblätter<sup>17</sup> zu haben, was am Markt wichtig ist, oder was am Markt gefordert wird. Und ich würde jedem raten: kein Massengeschäft, sondern nur Nische. Und was man wirklich beherrscht.

I: Und sich da zu spezialisieren?

B: Ja.

I: Ok. Möchten Sie erneut gründen oder möchten Sie einmaliger Gründer bleiben?

B: Das ist bei mir durch das Alter schon bedingt. Jetzt noch was Neues zu machen...nein. Wie wir auseinandergegangen sind, der [Name anonymisiert, Mitgründer] und ich... Also, der [Name anonymisiert Mitgründer] kam eines Tages rein und sagte: „Ich komme montags, mittwochs und freitags noch arbeiten. dienstags, donnerstags und samstags kümmerge ich mich um meine Pferde.“

I: Also sein Hobby.

B: Sein Hobby. Er hatte acht Friesen, seine Frau 16 und sein Sohn 68. Die dann großzügig mit Futter versorgt werden mussten. Dann habe ich gesagt: „Es gibt drei Möglichkeiten. Entweder wir arbeiten unter dem Zirkuszelt [Firmenname anonymisiert] weiter, du die halbe Mannschaft, und ich die halbe Mannschaft, aber ich tue dienstags, donnerstags

---

<sup>17</sup> Kappes: ugs.: Kohl.

und samstags nix für deine Leute. Das muss du selber machen. Oder du zahlst mich aus, ich fange aber direkt wieder was Neues an. Oder ich zahle dich aus. Das sind die drei Varianten, zwischen denen du wählen kannst.“ Und dann hat er gewählt: „Zahl mich aus.“

- I: Weil Sie gesehen haben, dass das nicht funktioniert, wenn Sie Vollgas geben, und er nicht.
- B: Ne. Dienstleistung funktioniert so nicht. Von morgens sechs bis abends um acht müssen Sie erreichbar sein. Und die Kunden rufen ja auch freitags abends um halb zehn noch an und haben ein Problem. Aber wenn man die dann bedient, dann geben die einem auch an den anderen Zeiten die Aufträge. Und deshalb habe ich nie an Neugründung gedacht. Warum auch? Das Ding hier läuft doch.
- I: Ok. Das heißt, Sie haben auch keine anderen Ideen, wo Sie schon mal drüber nachgedacht haben, die umzusetzen?
- B: Ich muss Ihnen sagen: mir muss die Arbeit Spaß machen. Ich mache das nicht wegen des Geldes, ich bin satt. Mir tut nichts weh. Wenn ich die nächsten Monate gar nichts verdiene, tut mir nichts weh.
- I: Aber Sie haben Bock drauf.
- B: Ich hab Bock drauf. Ich will am Ende des Tages sehen, was ich verdient hab. Klar! Das ist meine eigene Bestätigung. Aber wenn da mal nichts übrigbleibt, gut, dann ist das halt so. Das ärgert mich persönlich.
- I: Aber nicht, weil Sie das Geld nötig haben, sondern weil es Ihr eigener Ansporn ist.
- B: Ja.
- I: Ok. Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?
- B: Nö.
- I: Das wussten Sie vorher?
- B: Ja.
- I: Was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Nichts.
- I: Sie machen einfach genau so weiter wie bisher?
- B: Jo.
- I: Bis? Wann hören Sie auf? Oder machen Sie es, bis sie umfallen?
- B: Also ich habe hier einen Kunden, der ist Kalfaktor für alles, der hat jetzt im Dezember mit 77 sein 50-jähriges Betriebsjubiläum gefeiert. Der hat aber im letzten Jahr wer weiß wie abgebaut. Der hat Parkinson. Vorige Woche ist er die Treppe runtergefallen. Aber macht das jetzt auf 450 Euro-Basis den ganzen Tag, sechs Tage die Woche. Das ist sein Leben. Ich habe gesagt: „Wenn ich so werde wie der, dann sagste mir als Industrieopa bitte, ich soll zuhause bleiben.“ Aber solange ich noch geradeaus denken kann, und die Leute lachen mich nicht aus, mache ich weiter. Und wenn ich mal keine Lust mehr hab: mit 65 will ich meiner rechten Hand alles übergeben. Und dann will ich das machen, worauf ich noch mehr Lust habe. Ein Projekt. Das, was ich jetzt nebenbei machen, da will ich mich dann mal ganz um das Projekt kümmern. Dass ich so richtig nur das eine Projekt habe. Eine Maschine von England nach Bayern oder sowas. Und wenn ich dann

keine Lust habe, gut, dann habe ich keine Lust. Das kann ich mir aber nicht vorstellen. Ich brauche keinen Wecker. Ich bin sieben Tage die Woche hier. Morgens früh um sechs Uhr. Auch am Wochenende. Am Sonntag krieg ich so schön meinen Schreibtisch leergearbeitet. Da ruft keiner an, da kommt keiner von draußen, da bin ich zufrieden. Und wenn ich zuhause bin, wenn wir was unternehmen, dann ist das gezielt, und dann ist das auch gut, dann nehme ich mir auch die Zeit dafür. Aber das ich mich aufs Sofa setze und fernsehgucke und mir eine Flasche Bier um den Hals hänge? Nö. Wir haben zuhause nie Streit. Ich bin gut gelaunt, meine Frau ist gut gelaunt. Und ich weiß, wenn wir 14 Tage in Urlaub fahren zusammen, dann sind wir froh, wenn wir wieder Arbeiten gehen können. Damit wir wieder Abstand bekommen. Und da habe ich auch ein bisschen Angst vor der Rente. Dass das schiefgehen könnte. Wir sind über 30 Jahre verheiratet. Aber trotzdem.

I: Ihre Frau arbeitet auch hier, ne?

B: Die arbeitet auch hier. Drei Tage die Woche. Die hat sich abgeseilt. Und das funktioniert.

I: Das wars schon mit unserem Interview. Vielen lieben Dank!

### 1.1.6 Interview 6

**Interviewfragebogen für erstmalige Gründer**

**Interviewpartner: männlich, geboren 1961**

**Datum des Interviews: 14.03.2018**

**Dauer des Interviews: 0:59 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Ich möchte gerne gleich mit der Knallerfrage reinkommen und Sie nach Ihrem Geburtsjahr fragen. [lacht]
- B: [lacht] 1961.
- I: Und dann würde ich gerne etwas über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben oder hatten denn Ihre Eltern?
- B: Mein Vater ist Doktor der Chemie.
- I: Da hat er aber ein dickes Brett gebohrt.
- B: [lacht] Ja, das stimmt. Meine Eltern kommen beide aus [Ortsname anonymisiert]. Die sind eigentlich nicht gebürtig von hier. Ich selber schon, ich bin hier geboren. Aber meine Eltern kommen aus [Ortsname anonymisiert], Oberfranken. Und er hat damals die Chemie studiert. Und da es dort in der Gegend keine Chemiefirmen gab, musste er sich natürlich ins Rheinland bewerben. Und dann hat er sich hier in [Firmenname anonymisiert] beworben, hat da ein gutes Angebot bekommen, und so sind wir hier hingekommen.
- I: Das heißt, ihr Vater hat wahrscheinlich Abi gemacht?
- B: Ja das ist richtig.
- I: Und dann hat er Chemie studiert und promoviert...
- B: Genau.
- I: Und Ihre Mutter?
- B: Meine Mutter ist Hausfrau. Die hat eine Lehre, eine Ausbildung in der Apotheke gemacht, als Apothekenhelferin. Aber ich hab noch drei Geschwister und dadurch ist sie dann Hausfrau gewesen.
- I: Das heißt, Ihre Mutter hat Realschulabschluss gemacht?
- B: Ja richtig.
- I: Und dann die Ausbildung? Und die hat sie auch abgeschlossen?
- B: Ja genau.
- I: Haben Sie Firmengründer in der Familie?
- B: Ja mein Uropa, der war selbständig, der hat Strom verkauft. Der hatte ein großes Grundstück, und da ist ein Fluss durchgeflossen. Und der hatte sich einen Generator schon frühzeitig angeschafft und hat dem ganzen Ort Strom verkauft. Der war also selbständiger Stromlieferant.
- I: Und gibt's sonst noch jemanden?
- B: Mein Cousin hat einen großen Bauernhof, hat viele, viele Kühe. [lacht]
- I: Also ist er Landwirt?

B: Ja genau. Sonst wüsste ich nichts.

I: Zu Ihrem eigenen Werdegang: welchen Schulabschluss haben Sie?

B: Ich war auf der Hauptschule. Bin dann in die Lehre gegangen, in eine Ausbildung gegangen. Und nach der Ausbildung bin ich dann bei der Firma [Firmenname anonymisiert]. War dann da ca. vier Jahre beschäftigt. Dann gabs eine Delle in der Wirtschaft, und die Firma musste Kurzarbeit anmelden. In der Zeit hab ich mich dann kurzfristig auf die Meisterschule beworben. Ich hatte dann Glück, dass einer kurzfristig abgesprungen ist, dann konnte ich da kurzfristig hin. Und den Meister machen.

I: Kurze Zwischenfrage: in welchem Fach haben Sie die Ausbildung gemacht?

B: Früher hieß das Kunststoffschlosser. Heute heißt das Verfahrensmechaniker für Kunststoff und Kautschuk. So heißt es heute. Die jungen Leute wollen nicht mehr Kunststoffschlosser heißen. Auf jeden Fall habe ich dann danach noch gut zwei Jahre bei der Firma [Firmenname anonymisiert] verbracht, und habe dann damals immer wieder auch auf meinen Chef eingeredet. Und habe dann gesagt: „jetzt habe ich meinen Meister gemacht und möchte auch ein bisschen was managen und was bewirken.“ Und er kam dann irgendwann auf mich zu, da hatten die ein größeres Projekt, und das könnte ich leiten, so hieß es damals. Und er hat mir auch gesagt, wenn ich das von der Abrechnung her mit 125 Prozent abschließe, werde ich beteiligt daran. Und ich habe das dann geleitet. Und das Projekt hat ganz gut funktioniert. Ich habe das dann mit 140 Prozent abgeschlossen. Ich dann habe mich verselbständigt. Allerdings die ersten eineinhalb Jahre nebenbei. Ich hab dann durch Beziehungen meines Vater das ein oder andere machen dürfen. Und habe dann in der Zeit schon Bewerbungen geschrieben, an Tiefbauunternehmen, an Unternehmen, die ich schon durch meine Tätigkeit kannte, und so kam das dann peu a peu, dass Aufträge reinkamen. Und dann habe ich ungefähr nach eineinhalb Jahren diese Nebenbei-Selbständigkeit als Voll-Selbständigkeit gemacht. Und so fing das dann an. Ich habe dann auch ein bisschen Glück gehabt. Ich habe direkt am Anfang einen Jahrespraktikanten, der bei mir ein Jahr lang ein Praktikum gemacht hat. Der war natürlich für mich dann auch günstig, das hat alles gut gepasst. Und so kam das, dass ich das erste Jahr als Voll-Selbständiger gut rumbekommen habe. Und dann gab es mal eine kleine Delle. Und dann bin ich durch meinen damaligen Steuerberater an die Firma [Firmenname anonymisiert] gekommen. Die sitzen hier um die Ecke. Die saßen damals in [Ortsname anonymisiert]. Und die Firma [Firmenname anonymisiert] hatte damals von [Firmenname anonymisiert] ein größeres Projekt in Spanien, und die hatten niemanden für, der das machen konnte. Und der Herr [Firmenname anonymisiert] hat das damals alles mit mir organisiert, und wir sind dann da runtergefahren und dann habe wir da drei Monate verbracht und das Projekt durchgezogen. Und in der Zeit konnte ich mich natürlich auch nicht um neue Aufträge bewerben. Und als wir im September zurückgekommen sind, hat der Herr [Firmenname anonymisiert] dann gesagt, dass er uns bis Jahresende noch Arbeit geben wird. Und bis dahin müssen wir uns natürlich wieder selbst aufgestellt haben. Und so war es dann auch. Ich habe mich in der Zeit weiter beworben, weiterhin Arbeit zu bekommen. Und habe dann auch den ersten Auszubildenden bekommen. Der Jahrespraktikant war ja dann auch schon weg. Und damals gab

es ein Tiefbauunternehmen in [Städtename anonymisiert], für die habe ich dann sehr viel gemacht. Sehr viel machen dürfen. Für die Firma [Firmenname anonymisiert] hab ich auch viel gemacht. Und dann kam dann irgendwann es dazu, dass ich einen festen Mitarbeiter bekommen hab. Und dann hatte ich auch ein bisschen Glück, durch meine Kontakte zur Firma [Firmenname anonymisiert] ist da der Meister zu mir gekommen und hier hin gewechselt. Das war natürlich für mich ein wahnsinniger Sprung. Da war Erfahrung da, den konnte ich also selbständig laufen lassen.

I: Und wenn Sie sagen, Sie haben sich beworben um Arbeit, meinen Sie aber, Sie haben Projekte akquiriert für Ihre eigene Firma. Sie haben nicht versucht, sich anstellen zu lassen.

B: Nein nein. Das war für meine eigene Firma. Die Möglichkeit von der Fertigung her war eigentlich auch ein großer, glücklicher Zufall. Meine damalige Freundin hatte einen großen Bauernhof in der Nähe von [Ortsname anonymisiert]. Da konnte ich eine Scheune ausbauen als Werkstatt, und da habe ich die ersten Dinge vor Ort machen können. Wir sind vorwiegend montageorientiert. Das heißt, wir arbeiten mehr draußen als hier in der Werkstatt. Und damals war das auch schon so. Allerdings hier und da muss man schon mal was vorrichten für diese Baustellen. Und dann ging das allerdings leider in die Brüche, weil ich nie Zeit hatte. Ich war abends immer müde, klar, und das war ein junges Mädel und die wollte was erleben. Aber egal. Jedenfalls musste ich dann da raus, musste von dem Bauernhof verschwinden. Allerdings hatte ich Glück gehabt, in [Firmenname anonymisiert] hatte ich eine kleinere Halle gefunden, in der ich dann fünf Jahre mich eingemietet habe. Und die lag relativ blöd, muss man sagen. Ich brauchte ja Material, und das Material habe ich vor der Halle gelagert. Und dann kam die Stadt [Städtename anonymisiert] auf mich zu und sagte: „Das sieht ja hier unmöglich aus.“ Die meinten das wäre kein Aushängeschild für die Stadt. Und dann habe ich damals gesagt: „Ja dann verkaufen Sie mir doch ein Grundstück im Gewerbegebiet!“ Da war ich aber noch zu klein von der Mitarbeiteranzahl her, das wollten die dann auch nicht machen. Und dann habe ich aber hier in [Städtename anonymisiert] was gefunden. Die Stadt [Städtename anonymisiert] hatte dann gesagt: „Hier ist ein Gewerbegrundstück. Allerdings ziemlich groß.“ Und das ist das Grundstück hier. [zeigt um sich] Und da haben wir hin und her überlegt. Das war damals ziemlich günstig, und dann haben wir das auch gemacht. Heute bin ich natürlich froh darüber. Und für uns war das natürlich ein riesen Sprung hier hin. Wir haben dann zu der Zeit auch Kontakt bekommen zur Firma [Firmenname anonymisiert], ein riesen Automobilzulieferer, die sitzen hier in [Städtename anonymisiert]. Und das kam dann auch durch einen Kollegen von mir, der hat dann noch seinen Techniker gemacht und ist dann da untergekommen. Und irgendwann hat [Firmenname anonymisiert] dann angefangen, Prototypen von der Automobilindustrie zu sich zu bekommen, um da Tanks einzupassen. Und da gabs die Computeranimation noch nicht so, wie es die heute gibt. Da musste so ein Tank in das Auto einmodelliert werden. Ganz früher waren die ja aus Blech, die Tanks. Und damals war grade die Zeit, wo das zum Kunststoff hinging. Und wir haben dann die Tanks da einmodelliert. Das war so ein zweiter Weg von mir. Wir haben also hier den Rohrleitungsbau und da hatten wir dann für die Automobilindustrie von Hand Tanks herstellen



können. Und zu dem Zeitpunkt gab es da ganz gutes Geld für. Und seitdem haben wir den Kontakt zu [Firmenname anonymisiert]. Haben im Rahmenvertrag für die gearbeitet. Mittlerweile mussten wir das AÜG, das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz für die zu uns holen. Und fahren jetzt auch die Personaldienstleisterschiene. Wir sind jetzt hier ein Mischbetrieb. Das heißt, bei uns haben alle Mitarbeiter einen Arbeitsvertrag mit dieser Personaldienstleisterschiene, dass also, wenn [Firmenname anonymisiert] ruft, können wir aus unserem Rohrleitungssegment einen Mann nehmen und den dahin schicken. Das sind aber meistens nur ein paar Tage. Es sei denn, dem Mann gefällt's da und der will gerne dableiben. Dann bleibt er meistens dann auch da. Oder wenn die weniger zu tun haben, nehmen wir die Leute und tun die bei uns in den Rohrleitungsbau. Also das ist eigentlich eine ganz gute Sache. Weil ein reiner Personaldienstleister, die wissen natürlich in dem Moment, wo ein Mann zurückgeschickt wird, nicht was sie mit dem machen sollen. Und das war bei uns in der Vergangenheit eigentlich ein zusätzliches Geschäft, ein Standbein, was uns auch immer geholfen hat. Und so haben wir also Kontakt zu vielen Industriebetrieben. Wir sind bei der [Firmenname anonymisiert], wir sind bei der [Firmenname anonymisiert], wir sind bei der [Firmenname anonymisiert] an mehreren Standorten, [Firmenname anonymisiert] in [Städtename anonymisiert], [Firmenname anonymisiert] in [Städtename anonymisiert] sind wir tätig. Das ist für uns eigentlich das Geschäft, was wir hauptsächlich machen. Wir arbeiten auch auf Kläranlagen hier in der Region. Weil die Abwässer natürlich nicht ins Grundwasser sollen, und das muss dann alles mit einem dichten Rohrsystem hergestellt werden. Und unsere Kunststoffe werden ja alle verschweißt, und das ist schon ein Vorteil von uns. Wo wir auch tätig sind, ist auf Deponien in der Region. Es gab ja mal eine Zeit, in der Deponien verpönt waren. Weil dann die Verbrennungsanlagen aufkamen. Aber die haben dann auch gemerkt, dass das so nicht funktioniert. Und Deponien gibt es heute wieder. Ohne Deponien funktioniert das ganze System nicht.

- I: Warum ist das so? Muss ich jetzt mal ganz neugierig fragen. Kann man das nicht einfach alles in den Ofen schmeißen?
- B: Weil Verbrennungsanlagen haben auch Abfälle. Und die Abfälle müssen dann auch irgendwo hin. Das muss entsorgt werden. Es werden aber nicht nur diese Abfälle entsorgt. Ich weiß aber nicht, ob die Kapazität nicht reicht. Das kann ich nicht hundertprozentig sagen, da bin ich nicht der richtige Ansprechpartner. Sage ich jetzt mal. Jedenfalls verlegen wir auch auf den Deponien unsere Kunststoffrohre. Weil auch da, das können Sie sich ja vorstellen, wenn da der Müll zusammengeschoben wird, dann entstehen da aggressive Abwässer, da würden alle anderen Rohre nicht standhalten. Und Polyethylen hält stand. Wir verschweißen hauptsächlich Polyethylen, Polypropylen, PVC<sup>18</sup>, und PVDF<sup>19</sup>. In der chemischen Wirtschaft wird viel PVDF eingebaut. Das ist ein spezieller

---

<sup>18</sup> Polyvinylchlorid.

<sup>19</sup> Polyvinylidenfluorid.

Kunststoff, ist sehr teuer, kann hohe Temperaturen aushalten. Und ist noch spezieller für verschiedene Chemikalien. Und hier am Standort bauen wir auch Behälter für die Industrie, bereiten irgendwelche Dinge vor für die Montagen, die wir draußen haben, deswegen, das hören Sie ja jetzt auch, es wird schon gewerkelt. Aber die meisten Leute, die wir haben, sind außerhalb beim Kunden. Und wir haben jetzt drei Bauleiter hier, die die Baustellen managen und organisieren. Und das ist so unser Hauptgeschäft, diese Montagen. Es gibt auch Verträge mit den chemischen Firmen, wo unsere Mitarbeiter direkt von zuhause dahinfahren, die kommen dann gar nicht hier hin. Da werden nur die Montagescheine nur hier hingeleitet, und dann wird das so abgerechnet. Es wäre auch nicht zumutbar mit so viel Leuten hier. Wir haben jetzt einen Stamm von 65, 70 Leuten. Das würde hier am Standort gar nicht gehen.

I: Sie haben das ja eben schon mal kurz angerissen, dass Sie früher schon mal angestellt gearbeitet haben.

B: Ja.

I: Wo ist das?

B: Bei der Firma [Firmenname anonymisiert], eine Rohrleitungsfirma in [Städtename anonymisiert].

I: Wie lange?

B: Ca. vier Jahre. Danach habe ich den Meister gemacht, da war ich dann ein dreiviertel Jahr nicht da, weil ich auf der Meisterschule war. Und danach habe ich nochmal eineinhalb Jahre drangehängt.

I: In welcher Position haben Sie da gearbeitet?

B: Am Anfang als Geselle, und später war ich ja Bauleiter.

I: War das eine Entscheidungsposition?

B: Ja, auf jeden Fall.

I: Schon, ok. Hatte diese Position, oder dieser Bereich, etwas mit der Gründungsidee für Ihre eigene Unternehmung zu tun?

B: Ja, kann man sagen.

I: Inwiefern?

B: Weil das ja schon so ein Vorreiter war. Ich musste selbständig abrechnen, musste die Leute organisieren. Das war im Grunde genommen schon so eine kleine Selbständigkeit. Klar musste ich das mit meinem damaligen Chef alles absprechen, musste Berichte abgeben, und das hat dann irgendwann schon genervt, aber das war schon die Richtung, auch dass mit der Abrechnung alles funktioniert hat, wie eine kleine Selbständigkeit.

I: Also haben Sie im Grunde da schon mal geübt, was Sie heute machen?

B: Genau.

I: Und damals mussten Sie Berichte schreiben, das müssen Sie heute nicht mehr.

B: Richtig. Jetzt berichte ich an mich selbst. [lacht]

I: Und Sie haben ja gesagt, dass sie während der Gründungszeit auch nebenher noch für Ihren alten Arbeitgeber angestellt gearbeitet haben. Diese eineinhalb Jahre.

B: Da war ich nebenbei selbständig. Ich habe da gearbeitet, tagsüber. Ich habe meinen Urlaub dafür verwendet, woanders auf Selbständigkeit zu arbeiten. Also ich habe tagsüber

für meinen Arbeitgeber gearbeitet, und nebenher, abends nach Feierabend, für die Selbstständigkeit. Oder ich habe unbezahlten Urlaub genommen, wenn ich keinen Urlaub mehr hatte. Und habe in der Zeit für fremde Unternehmen gearbeitet. Und mein damaliger Chef hat das unterstützt und hat mir da sehr geholfen.

I: Und wie lange war das?

B: Eineinhalb Jahre.

I: Wie ist denn Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form? Also ich meine nicht Social Media, sondern Clubs, Vereine, so was.

B: Ja, wir haben ja einen Verein gegründet, die [Name anonymisiert], eine Interessensgemeinschaft. Da sind mehrere Kunststofffirmen aus der Region drin. Die sind allerdings nicht alle Bauteile. Wir sind ja Bauteile. Da gibt es Spritzgussfirmen, Extrusionsfirmen. Mit verschiedenen Schwerpunkten. Die haben wir 2002 gegründet, zu viert. Mittlerweile sind 65 Mitglieder dabei. Und seit 2008 bilden wir auch gemeinschaftlich aus. Haben auch eine Ausbildungshalle gebaut. Wir haben jedes Jahr um die 60 Auszubildende in diesem Verbund. In allen Lehrjahren.

I: Das ist ja richtig viel.

B: Ja, wir schleusen da schon viele Leute durch. Wir bilden jetzt in Zukunft auch zusätzlich Seiteneinsteiger aus. Leute, die sich umschulen lassen wollen. Das fängt jetzt im April an. Das hat schon eine Größe angenommen, dass man da einiges machen kann.

I: Das heißt, Sie haben wahrscheinlich sehr viel Umgang mit anderen Firmengründern?

B: Ja, definitiv.

I: Wo tauschen Sie sich da aus? Auf dieser Plattform?

B: Das sollte eigentlich einmal im Monat sein, aber wenn man mal ehrlich ist, ist es auch oft alle zwei Monate. Das ist aber eine nette Runde. Früher war es ja immer so, dass man, wenn man zusammengekommen ist, immer ein bisschen Kontaktangst hatte, dass die anderen einem einen Auftrag wegschnappen könnten, weil man aus Versehen was verraten hat. Aber mittlerweile ist das Verhältnis so toll geworden, dass sich da wirklich persönliche Freundschaften draus entwickelt haben.

I: Das ist schön. Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen sie viel Zeit, beziehungsweise womit haben Sie vor der Gründung viel Zeit verbracht?

B: Bevor ich selbständig war bin ich viel Motorrad gefahren. Das ist meine große Leidenschaft. Aber seitdem ich selbständig bin, hab ich ab und zu ein paar kleine Touren gemacht. Aber seit bestimmt zehn Jahren nicht mehr regelmäßig.

I: Aus welcher Situation heraus haben Sie damals gegründet? Was war Ihre persönliche Motivation für die Unternehmensgründung?

B: Die Motivation kam, wie eben schon mal erwähnt, ich war dann irgendwann genervt, dass ich immer berichten musste. Kann ich gar nicht sagen wo das herkommt. Ich organisiere unheimlich gerne. Vielleicht kommt es daher. Ich denke mal, es steckt irgendwie doch in einem drin. Aber die Hauptmotivation kam durch die Firma [Firmenname anonymisiert], als ich da der Bauleiter sein durfte. Da habe ich das geübt. Und da habe ich gesehen, dass das alles ganz gut klappt und dass es auch Erfolg nach sich zieht. Damals

hat mich mein damaliger Chef motiviert und unterstützt. Der konnte ja nichts dafür, dass ich da immer berichten musste. Der hat sogar damals zu mir gesagt: „Ich weiß, dass du kein Geld hast, kauf das Material über die Firma ein und bezahl es, wenn deine Kunden bezahlt haben.“ Das war natürlich Wahnsinn. Der hat mir sehr geholfen.

I: Das ist natürlich sehr, sehr fair.

B: Ja. Das war toll.

I: Ja was das Unternehmen macht, haben Sie ja schon gesagt. In welchem Jahr haben Sie denn Ihr Unternehmen gegründet?

B: 1985.

I: Und in welcher Branche ist Ihr Unternehmen ansässig?

B: In der Kunststoffbranche.

I: Mitarbeiteranzahl haben sie gesagt: zwischen 65 und 70?

B: Ja ich müsste wirklich mal nachgucken. Das wechselt so häufig durch diese Personal-dienstleisterschiene. Da sind die Zahlen nicht immer aktuell. Irgendwas zwischen 65 und 70.

I: Und Sie sind hier regional ansässig.

B: Ja.

I: Aber überregional tätig?

B: Ja auf jeden Fall. Ja, wir haben auch einen Kunden, der uns nach Frankreich mitgenommen hat. Die bauen Biogasanlagen. Und in Deutschland wurde das ja in den letzten Jahren gefördert. Und in Frankreich wird das jetzt auch gefördert. Und dadurch ist diese deutsche Firma jetzt auch viel in Frankreich. Und hat uns mit rüber genommen. Und da haben wir jetzt schon einige Baustellen erledigt.

I: Also Sie sind da mit ihrem Kunden ins Ausland gegangen.

B: Genau. Genau.

I: Sie haben ja alleine gegründet, nicht im Team oder?

B: Ne. Alleine.

I: Sie waren erstmal selbständig und haben dann die Firma alleine gegründet.

B: Ja genau.

I: Bitte beschreiben Sie mal Ihre Geschäftsidee. Wie ist es damals zu Ihrer Geschäftsidee gekommen?

B: Ja es kam eigentlich durch den Beruf den ich gelernt habe. Ursprünglich hatte ich vor, Elektriker werden. Ich habe auch erst die Berufsfachschule für Elektrik besucht. Und habe dann, daraus resultierend, weil ich ja zwei Jahre auf der Berufsfachschule war, gedacht: „Kein Problem, du kriegst eh eine Ausbildung, du kannst ja mehr als die anderen.“ Und habe mich dann relativ spät um einen Ausbildungsplatz beworben. Und hab aber dann natürlich keine Ausbildungsstelle mehr bekommen. Weils einfach schon zu spät war. Alle hatten ihre Stellen schon besetzt. Und dann hat man mir in einem Unternehmen angeboten, Kunststoffschlosser zu lernen, weil da war noch was frei. Ja, und so kam das dann, dass ich Kunststoffschlosser geworden bin.

I: Also das war aus der Not geboren?

- B: Ja genau. Hat mir auch aber Spaß gemacht. Das war auch was für mich. Das war was ganz anderes, aber damit konnte ich auch gut umgehen. Und durch die Ausbildung bin ich ja dann zur Firma [Firmenname anonymisiert] gekommen. Weil, der Ausbildungsbetrieb hat keinen übernommen. Warum auch immer. Die hatten wahrscheinlich die Gesellenstellen besetzt zu dem Zeitpunkt. Aber es war ja schon wichtig, dass man die Ausbildung da machen durfte. Das war gut. Ja, und dann bin ich zur Firma [Firmenname anonymisiert], und da sind wir hauptsächlich in den Rohrleitungsbau reingerutscht. Kunststoffschlosser ist ja ein breit gefächertes Beruf. Das ist einmal der Behälterbauer, dann der Anlagenbauer, dann der Rohrleitungsbauer. Im schlosserischen Bereich gibt es für jeden Bereich einen eigenen Berufszweig. Und das ist beim Kunststoffschlosser nicht so. Der lernt eigentlich alles. Dadurch dass das so breit gefächert war, war das auch so interessant. Man hat überall reinschauen können und man hat auch viel in dem Bereich bewegen können. Man war ja ziemlich breit gefächert ausgebildet. Und das war für mich schon die Motivation, in dem Bereich weiterzumachen.
- I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Das Vorwissen.... Ja. Im Grunde genommen schon, von der alten Firma, wo es mir nicht mehr so viel Spaß gemacht hat. Und die Verstärkung zu dieser Selbständigkeit war die Bauleitung zu diesem Projekt. Das war durch diese Arbeit und diese Dinge, die haben mir ja Spaß gemacht. Die Leute zu organisieren, die Arbeit zu organisieren, das Material zu organisieren. Dann die Abrechnung dazu zu machen, die Berichte zu schreiben, das war schon so interessant, dass ich gesagt habe: „Das ist mein Ding.“
- I: Welche Erfahrung hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung ihrer Geschäftsidee?
- B: Ja, die Bauleitung. Diese Erfahrung war ausschlaggebend. Dass ich das dann wirklich umgesetzt habe.
- I: Da haben Sie quasi geübt?
- B: Ja! Ich durfte üben.
- I: Hätten andere Personen diese Idee genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Ich denke ja. Wenn jemand in diesem Bereich auch so motiviert gewesen wäre, sicherlich ja. Da kann ich ja auch aus unserer Geschichte noch ein bisschen was erzählen. Ich habe hier nachdem wir hier zum Standort [Städtename anonymisiert] gezogen sind, hatte ich einen Kontakt zu einem Lieferanten. Und der Lieferant der rief mich irgendwann an und fragte mich, ob wir Interesse hätten, jemanden einzustellen, der als Seiteneinsteiger kommt. Der war damals aus Jugoslawien und durch den Krieg nach Deutschland gekommen. Und dann haben wir den eingestellt und der fing dann an, und damals habe ich selber noch voll mitgearbeitet draußen auf den Baustellen. Und ich habe ihn dann mitgenommen und wollte gucken wie er drauf ist. Und siehe da, der war handwerklich absolut geschickt, hat sein Ding gemacht. Hat dann auch relativ schnell selbständig ohne mich Baustellen organisiert und abgearbeitet. Und war letztendlich knapp 15 Jahre bei uns. Und ist dann aber mit Gepolter hier weggegangen und hat sich selbstständig gemacht und macht mir jetzt Konkurrenz.

- I: Das ist natürlich schade.
- B: Ja, der hat hier sein ganzes Wissen mitgenommen, hat sich am Ende sogar noch ins Büro geschlichen, hat natürlich alle Zugänge gehabt zu unseren Lieferanten, wie wir einkaufen, zu unseren Kunden, alles. Das war schon heftig. Das war wie ein Ziehsohn für mich. Den habe ich schon von sehr jungen Jahren immer mit bei mir gehabt und habe den aufgebaut.
- I: Das ist natürlich auch persönlich sehr enttäuschend.
- B: Ja. Aber was ich damit eigentlich sagen wollte, wenn einer motiviert ist das zu machen, dann schafft der das auch. Also der hat das jetzt geschafft, der hat sechs Mitarbeiter und eine eigene Halle in [Städtename anonymisiert]. Und macht uns Konkurrenz.
- I: Das wäre natürlich viel schöner gewesen, das einvernehmlich zu machen.
- B: Ja. Das stimmt.
- I: Da wären Sie ja wahrscheinlich auch dabei gewesen. Weil Sie die Erfahrung ja auch gemacht haben.
- B: Ja, da hätten wir sprechen müssen. Vorher natürlich.
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihrer Idee inspiriert? Also zum Beispiel marktbezogenes oder technologisches Wissen? Oder Wissen über Prozessabläufe...
- B: Ne, würde ich jetzt nicht sagen. Nein.
- I: Wir haben ja vorhin über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Ausbildung, soziales Umfeld, und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?
- B: Ja, der Arbeitsplatz, der war schon ausschlaggebend in dem Bereich, dann später die Selbständigkeit anzugehen und auch in dem Bereich weiterzumachen.
- I: Also hat der Arbeitsplatz eine große Rolle gespielt?
- B: Ja. Auf jeden Fall.
- I: Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt in irgendeinem Gebiet Spezialwissen erworben? Oder irgendeine Art von informellem Wissen erworben, dass Ihnen dann zugutegekommen ist?
- B: Ja ich habe natürlich in den ganzen Jahren jetzt viele Seminare besucht, die mir dann zugutegekommen sind. Wo man sicherlich auch das eine oder andere umsetzen konnte. Durch das Wissen. Und wir haben jetzt auch einige Zertifikate hier in der Firma, die uns weiterbringen. Ob das jetzt die DVGW<sup>20</sup>-Zulassung ist oder die WHG<sup>21</sup>-Zulassung, wir dürfen Hausanschlüsse machen, und so weiter. Also wir haben hier einige Zertifikate, die ich erworben habe, die uns natürlich in unserem Bereich auch weiterbringen.
- I: Das ist ja aber jetzt ein organisatorisches Thema und hat mit der Gründungsidee nichts zu tun.

---

<sup>20</sup> Die DVG ist ein Branchenzertifizierer; Betriebe dokumentieren hier gegenüber Kunden und Marktpartnern, dass der jeweilige Stand der Technik eingehalten ist.

<sup>21</sup> Steht für Wasserhaushaltsgesetz; zertifizierte Betriebe dürfen bestimmte Arbeiten an Anlagen zum Umgang mit wassergefährdenden Flüssigkeiten ausführen.

- B: Ne, mit der Idee hat das nichts zu tun. Da muss ich sagen: Gründungsidee... die ist eigentlich tatsächlich daraus entstanden, dass ich den Bauleiter machen konnte. Das hat sich wirklich darauf gestützt. Ich habe nicht darüber nachgedacht, speziell irgendwas zu finden. Das hat sich dann ergeben.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selber? Dass Sie vielleicht mal in dem Prozess vor und zurück gegangen sind, gedanklich, und nochmal die Idee verändert haben?
- B: Ne. Wir haben da wie gesagt den Anlagenbau betrieben, in der Zeit als ich in der Firma [Firmenname anonymisiert] war, und diesen Anlagenbau habe ich dann auch hier erworben. Und ich habe Bewerbungen auch rausgeschickt nur in diesem Bereich, wo ich auch in diesem Bereich tätig werden konnte. Was ich zwischendurch gemacht habe, das ist jetzt aber sechs Jahre her, das ist eine Innovationslinie, da haben wir auch Zuschüsse bekommen vom Staat, da habe ich eine Anlage entwickelt, wo man selber Rohre herstellen kann. Und da haben wir auch Zuschüsse bekommen. Das ist sehr anstrengend gewesen eine Zeitlang. Das ist natürlich eine zusätzliche Belastung, das nebenher zu entwickeln und auch mit den richtigen Leuten zu besprechen. Um das umzusetzen.
- I: Ist Ihre Geschäftsidee eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere, oder ist die eher ein komplett durch Ihre Kreativität entstandenes neues Produkt oder neuer Service?
- B: Definitiv nicht. Es ist kein neues Produkt oder neuer Service. Das war einfach nur der Bekanntheitsgrad, den ich durch die vorherige Arbeit bekommen habe. Und die Zuverlässigkeit, die ich damals an den Tag gelegt habe. Ich denke mal der ganz gute Service, den ich geboten haben. Vielleicht auch ein bisschen günstiger sein als andere, weil man damals ja etwas kleiner war. Heute geht das natürlich nicht mehr. Das war eigentlich die ausschlaggebende Sache in dem Bereich, dass man da die Arbeit auch bekommen hat.
- I: Also Sie haben den Markt gesehen und haben gedacht: „Das kriege ich besser hin.“
- B: Genau.
- I: Hat Sie irgendeine Art von Veränderung zu Ihrer Idee inspiriert? Also zum Beispiel eine technologische, oder eine gesellschaftliche Veränderung...
- B: Nein. Ja gut, damals war ich ein Einzelunternehmen. Und als es dann größer wurde und wir das Grundstück hier gekauft haben, haben wir eine GmbH daraus gemacht. Aber mich hat da jetzt nichts inspiriert zur Gründungsidee.
- I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten gebraucht wird? Haben Sie einen Mangel wahrgenommen zum Beispiel, aus dem Ihre Idee entstanden ist?
- B: Ja, auf jeden Fall. Der Kunststoffbereich, als ich den erlernt habe damals, der war ja noch relativ in den ersten Anfängen. Kunststoff gibt es natürlich schon sehr lange. Aber in dem Bereich wo ich jetzt tätig bin, der Polyethylen-Bereich, der war damals noch nicht so auf dem Markt. Damals wurde unglaublich viel mit PVC gemacht. Mittlerweile wird fast alles aus Polyethylen gemacht. Und das Polyethylen ist immer besser geworden. Die Materialanwendungen sind heute wesentlich größer und breiter gefächert. Damals gabs nur Polyethylen 50 und 60, mittlerweile gibt es das Polyethylen 100. Das ist

also heute wesentlich breiter gefächert einzusetzen. Aber in den Jahren als ich angefangen habe, war das noch in den Kinderschuhen. Da wurde das Vertrauen in den Kunststoff in den vergangenen Jahren auch immer größer. Früher wurde noch Stahl und Gas im Druckrohrbereich, also im Trinkwasserrohrbereich eingesetzt, heute wird's fast nur noch in Kunststoff gemacht. Das ist wirklich in den ganzen Jahren in meiner Selbständigkeit immer mehr geworden. Und so ist das Vertrauen von den Ingenieurbüros und von unseren Kunden in den Kunststoff immer größer geworden. Irgendwann fängt man ja irgendwas mal an, und testet, und wenn die dann sehen: das funktioniert, das ist ein dichtes System, das hält auch dicht, das bleibt auch, und man baut das nach Jahren wieder aus und sieht, dass der Kunststoff immer noch sehr gut und stabil ist, dann ist das natürlich da ein großes Vertrauen, und dann wird das auch immer mehr verwendet. Und das merken wir. Um Arbeit brauchen wir uns hier nicht zu kümmern. Früher war es wirklich so, dass ich Bewerbungen schreiben musste, und mich wirklich darum kümmern musste, Arbeit zu bekommen. Heute kommt die Arbeit von alleine.

I: Das ist natürlich ein echter Traum.

B: Also ich fahre kaum raus um Arbeit reinzuholen.

I: Das ist natürlich super.

B: Ja.

I: Aber die Firma ist dann jetzt natürlich auch schon 32 Jahre alt, und Sie sind so lange am Markt, haben sich bewiesen und gezeigt, dass das Vertrauen gerechtfertigt ist. Das ist natürlich toll.

B: So ist es. Wir haben uns etabliert.

I: Haben Sie vor der Gründung aktiv nach einer Idee gesucht? Oder waren Sie besonders empfänglich für Gründungsideen?

B: Ne, ich wollte immer Elektriker werden. Aber das hat ja dann nicht geklappt.

I: Haben Sie schon Ideen von anderen Personen umgesetzt?

B: Sicherlich ja. Ich sage immer: „Wenn meine Mitarbeiter gute Ideen haben, dann nehme ich das auch gerne an.“ Sicherlich muss man das eine oder andere überdenken, weil es auch kostspielig ist, aber letztendlich bin ich immer offen für Innovationen oder irgendwelche positiven Gedanken, da bin ich immer bereit, das auch umzusetzen.

I: Würden Sie nochmal genauso gründen, wie sie es damals gemacht haben?

B: Nein.

I: Nein? Warum nicht?

B: Nein. Weil es zu anstrengend ist. Das Leben ist zu schnell vorbeigegangen.

I: Weil Sie parallel selbständig waren und Vollzeit gearbeitet haben?

B: Ach Sie haben jetzt nur von der Gründung gesprochen? Die Zeit der Gründung?

I: Ja.

B: Ne, dann würde ich es natürlich nicht verneinen, sondern bejahen. Aber ich würde es nicht mehr machen.

I: Also Sie meinen, es war schon der richtige Weg, aber rückblickend war es zu anstrengend?

B: Ja. Definitiv.



- I: Also es war der sichere Weg, weil Sie noch ein Gehalt hatten, aber es war zu viel Arbeit?
- B: Ja. Sie sind ja selber jung. Sie möchten doch auch noch viel erleben. Und das können Sie nur, wenn Sie die Zeit dazu haben. Und die Zeit hatte ich damals nicht. Ich habe wirklich die ersten 10 Jahre nur gearbeitet, von morgens bis abends. Und das waren wirklich meine jungen Jahre. Die sind weg. Das müssen Sie einfach so sehen. Die sind weg. Die kann man nicht wieder zurückholen. Und heute sehe ich das anders.
- I: Ok. Würden Sie denn anderen empfehlen, so zu gründen, wie Sie gegründet haben, oder würden Sie aus dem Grund sagen: „Ne, macht es anders.“
- B: Ich würde sagen: „Macht es anders.“
- I: Ja? Nämlich wie?
- B: Entzerrter. Und vielleicht nicht so straff, nicht so zielstrebig. Vielleicht versuchen, das von Anfang an frühzeitig auf mehrere Beine zu stellen. Mit einem Partner oder so. Dass man das nicht alles alleine tragen muss. Auch zeitlich alleine tragen muss. Also die Belastung alleine, die geht. Aber wenn man sieht, wie viel Lebenszeit dabei verloren gegangen ist. Das ist schon heftig.
- I: Möchten Sie erneut gründen, oder möchten Sie ein einmaliger Gründer bleiben?
- B: [lacht] Das ist gut gefragt. Ja aus meiner jetzigen Sicht, ich bin 57 Jahre alt, ich würde heute nicht mehr gründen.
- I: Also für jetzt schließen Sie es eigentlich aus?
- B: Ja, definitiv.
- I: Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Also was können die machen, um eine eigene Idee zu entwickeln?
- B: Ja im Grunde sitzen wir ja regelmäßig bei der [Name anonymisiert, Interessensgemeinschaft] zusammen. Da besprechen wir solche Dinge, versuchen da gemeinschaftlich was zu entwickeln, obwohl es sehr schwierig ist, muss man sagen. Sie wissen selber: wenn viele Leute in einer Suppe rühren, kommt nicht immer was Gutes bei rum. Wir besprechen Dinge, wir versuchen Dinge anzugehen, aber ehrlich gesagt hat das noch nie so richtig was gegeben. Weil es einfach zu viele Meinungen gibt. Und die bringt man unheimlich schwierig auf einen Nenner. Das ist sehr, sehr schwierig. Wir sitzen trotzdem immer wieder zusammen. Aber dass man da mal so richtig gemeinschaftlich was draus ziehen konnte, das war bisher nicht der Fall.
- I: Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?
- B: Nö.
- I: Das wussten Sie vorher oder?
- B: Ja.
- I: Was bedeutet das für die Zukunft?
- B: [lacht] Weiß ich nicht.
- I: [lacht] Naja, eigentlich haben Sie ja die erneute Gründung schon ausgeschlossen.
- B: Ja was bedeutet das für die Zukunft? Das bedeutet einfach, dass ich beruhigt in Rente gehen will irgendwann mal. Das bedeutet, ich lasse das jetzt einfach so laufen, wie es kommt. Nee, die Motivation, dafür habe ich schon viel zu viel Zeit verarbeitet. Es gibt

ja viele Firmenbesitzer, die auch im hohen Alter noch motiviert sind, was Neues zu entwickeln. Nee, ich weiß nicht. Manchmal frage ich mich selber, woher die die Energie dafür nehmen. Also ich habe sie nicht mehr.

I: Also Sie haben andere Pläne?

B: Ja. Ich möchte noch ein bisschen leben. Ich hoffe, dass ich dann im Rentenalter noch ein bisschen Zeit habe, das Leben noch zu genießen.

I: Ja klar! [grinst]

B: [lächelt] Ja ich denke auch.

I: Aber ich frage mich manchmal – das war die letzte Frage übrigens – ich frage mich manchmal, ob so Firmengründer wie Ihnen nicht dann auch langweilig ist. Wenn die in Rente gehen und gar nichts mehr machen.

B: Ja weiß ich nicht! Das kann ich jetzt noch nicht beantworten.

I: Dafür ist es ja eigentlich jetzt auch noch nicht an der Zeit.

B: Ja. Aber geht schnell.

I: Aber ein paar Jahre machen Sie doch noch oder?

B: Ja sicherlich.

I: Schön. Lieben Dank für Ihre Zeit!

## 1.2 Interviews mit habituellen Gründern

### 1.2.1 Interview 7

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1960**

**Datum des Interviews: 17.10.2017**

**Dauer des Interviews: 1:08 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Aber jetzt starte ich rein. Mit der Knallerfrage. Wann bist du denn geboren?
- B: ´60.
- I: Ok.
- B: 1960.
- I: [lacht] Ich würde gerne was über deinen familiären Hintergrund erfahren.
- B: Ja.
- I: Welchen Beruf haben oder hatten denn deine Eltern?
- B: Mein Vater ist technischer Zeichner, und dann halt selbständig. Und meine Mama ist... Das ist eine sehr gute Frage! Das weiß ich nicht. Die ist Hausfrau. Die hat mal gearbeitet, aber... Hoffentlich tue ich ihr kein Unrecht. Die hat bestimmt was gelernt. Irgendeinen kaufmännischen Beruf. Aber genau weiß ich das ehrlich gesagt nicht.
- I: Kannst du dich erinnern, welchen Bildungsgrad die haben?
- B: Ja. Mittlere Reife. Wenn es das damals schon gab.
- I: Beide?
- B: Ja beide.
- I: Und dann haben die beide eine Ausbildung gemacht...
- B: Genau. Und dann beide gearbeitet, in Düsseldorf.
- I: Und dann haben beide gearbeitet, die Mutter bis sie eine Familie gegründet haben, dann war sie Hausfrau, und der Vater hat sich selbständig gemacht?
- B: Genau. Hat aber beides gemacht. Er war bis zur Rente selbständig und hat angestellt gearbeitet. In einem großen Konzern in [Ortsname anonymisiert].
- I: Das heißt, hast du Firmengründer in der Familie? Würdest du deinen Vater schon als Firmengründer bezeichnen?
- B: Der hat die Firma gegründet.
- I: Diese hier?
- B: Den Vorläufer. Die Firma wurde ´74 gegründet. Als [Firmenname anonymisiert]. Der Hintergrund ist ganz interessant. Mein Vater war bis zu seinem sechzigsten Lebensjahr dort beschäftigt als Meister. Und dann hat er gesehen, da gibt's eine Firma [Firmenname anonymisiert], der Chef war der [Firmenname anonymisiert], der war Schlagersänger, der die Firma nebenbei gegründet hat als zweites Standbein. Das fand er interessant, dass das geht, und dann haben die irgendwie über Umwege die Preise rausbekommen und ist dann zu seinem Chef und hat gesagt: „das kann ich auch“. Mit dem konnte er

sehr gut, und dann hat er den Auftrag bekommen. So hat das angefangen. Da haben die angefangen mit Wartung, Kühlschmiermittelservice und Instandhaltungsarbeiten an Maschinen und Anlagen. Und eben auch klassische Bodenreinigung in Industriebetrieben. Das war eigentlich der erste selbständige Schritt. Dann kam später noch Kantinen dazu, Werkskantinen. Catering sagt man heute. Und Automatenvertrieb.

I: Das hat der auch noch alles gemacht? Alleine?

B: Der hatte einen Partner. Die waren zu zweit.

I: Ah ok. Die waren aber beide Eigentümer?

B: Beide waren Eigentümer dieses Vorläufers. Und dann gab's eben die Firma [Firmenname anonymisiert], da hatten beide 50 Prozent. Die waren beide Meister in einer Abteilung. Und haben dann gesagt: „Wir machen es selber.“

I: Gab's noch andere Familienmitglieder, die gegründet haben?

B: Nein.

I: Ok. Zu deinem eigenen schulischen Werdegang: welchen Schulabschluss hast du gemacht?

B: Mittlere Reife, dann Fachabitur. Dann die Ausbildung zum Industriekaufmann. Dann BWL-Studium in Köln in der Fachhochschule.

I: Und das hast du auch abgeschlossen?

B: Ja.

I: Ok. Welchen Abschluss hast du gemacht?

B: Das nennt sich ja nicht Diplom-Kaufmann, sondern... [denkt nach]

I: Betriebswirt?

B: Betriebswirt müsste das heißen.

I: BWL an einer Fachhochschule. Das nennt man glaube ich so.

B: Heute heißt das ja alles anders. Heute gibt es ja das mit dem Master und dem Bachelor, das gab es ja früher nicht. Früher gab es den Diplom-Kaufmann, das war aber an der Uni, und dann gab es den kleineren, den Graduierten an der Fachhochschule.

I: Hast du früher schon mal angestellt gearbeitet?

B: Ja.

I: Wo?

B: Nach der Lehre wurde ich übernommen in den Vertrieb bei [Firmenname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert]. Die machen Stoßdämpfer. Im Vertrieb und Marketing.

I: Wie lange?

B: Ich meine, das waren zwei Jahre.

I: Und das war aber keine Entscheidungsposition?

B: Nein. Nein. Normalerweise war das ja so, damals gab's ja noch den Wehrdienst. Da wurde man entlassen für die Zeit. Weil damals musste man ja noch zum Wehrdienst. Das hat die Firma sich nicht angetan. Das war damals ja noch relativ lange, ich glaube 24 Monate.

I: Ja.

- B: Ich war aber der Meinung, ich muss da nicht hin. Und dann kam da ein neuer Chef in den Vertrieb, Vertrieb und Marketing den habe ich irgendwie überzeugt, dass er jemanden braucht, der sich in der Firma auskennt. Also ich war der Benjamin der Abteilung. 18 Jahre alt und durfte dann schon mit bei so Marketingaktionen nach Monte Carlo oder so, zur Rallye Monte Carlo, da durfte ich dann mitfahren. So als junger Mann. Oder irgendwelche sonstigen Marketingtouren. Das war eine tolle Sache. War interessant.
- I: Und danach hast du dann mit dem Studium angefangen? Oder wie war das?
- B: Ne, ich habe dann irgendwann erkannt: so richtig weiterkommen kann man da nicht. Da gab's dann auch eine nette junge Dame, die studierte in Marburg, meine damalige Freundin. Die hat mich dann auch so ein bisschen unterstützt und hat gesagt: „Jetzt machst du mal Abitur, und dann schauen wir mal weiter.“ Mit dem Ziel des Studiums. Ich habe dann also die Ausbildung fertiggemacht, dann ein bisschen gearbeitet, und dann habe ich Fachabitur gemacht.
- I: Und wie hat das funktioniert? Hast du das an der Abendschule gemacht?
- B: Ne, ganz normal in der Schule. Das macht man an der höheren Handelsschule und die Fachoberschule, so nannte sich das damals, FOS. Ich weiß nicht ob das heute immer noch so ist. 12. Klasse.
- I: Und dann hast du da das Abi nachgemacht...
- B: Genau. Und dann studiert.
- I: Und danach? Hast du dann auch nochmal angestellt gearbeitet?
- B: Nein.
- I: Sondern? Dann bist du ins Unternehmen von deinem Vater eingestiegen?
- B: Genau, das war sehr interessant, es gab damals für diese Werkskantinen einen halben Steuersatz. Das konnte man damals so machen, so wie auch eine Pommestube nur den halben Steuersatz abrechnet. Normalerweise der halbe Mehrwertsteuersatz, wenn nicht die Möglichkeit zum Sofortverzehr gegeben ist. Und dann hat das Finanzamt gesagt: „Aber Sie haben ja hier jede Menge Stühle!“ Dann sagte der Steuerberater: „Ja, aber die gehören ja nicht uns, die gehören dem Kunden.“ So ist das ja auch in Kantinen.
- I: [lacht] Nach dem Motto: „Wenn der Kunde jetzt da einen Stuhl hinstellt, da kann ich ja nichts für.“
- B: So ist es. Und dann sagte die Steuerbehörde „Nene, so ist das aber nicht.“ Und dann gab es eine Grundsatzentscheidung von der Oberfinanzdirektion. Und dann wurden die natürlich für die letzten Jahre nach veranlagt. Und dann haben die gesagt: „Wir trennen uns.“ Nicht im Bösen, aber der eine hat sich dann nur noch um Kantinen und Automaten gekümmert, und der Senior, also mein Vater, sich um das Thema Industriereinigung, und später kam ja dann auch noch die Gebäudereinigung dazu. Und so hat man sich dann getrennt.
- I: Also getrennt, um diesen Steuerhammer zu umgehen?
- B: Ne, den mussten sie zahlen. Aber das war so der Anlass, dass man gesagt hat: wir trennen das jetzt.
- I: Ach so. Und dann hat der Kompagnon das Kantinengeschäft weitergemacht und Ihr Vater die Gebäudereinigung.

- B: Genau. Und den Automatenvertrieb.
- I: Das sind so Snackautomaten gewesen?
- B: Snacks, Kaffee, alles Mögliche. Und der Senior hat sich weiterhin um das Thema Instandhaltung und Reinigung gekümmert.
- I: Ok. Und das war dann nur noch er. Und dann du.
- B: Ich bin dann dazugekommen. Ich weiß nicht, ob das '79 war oder '80, das war während des Studiums. Und dann habe ich eine GmbH daraus gemacht.
- I: Wie kam das, dass du das dann umgewandelt hast?
- B: Das war ja so. Als ich in die Firma eingetreten bin hatte die mehr oder weniger einen, maximal zwei große Kunden. Mit vier Werken. Wir waren ja bei [Firmenname anonymisiert] drin und [Firmenname anonymisiert] hat ja viele Werke in Deutschland.
- I: Ach so. Und das war ja auch sein Arbeitgeber.
- B: Genau.
- I: Er hat das dann quasi nebenher gemacht.
- B: Genau. Nebenher. Sehr interessant, sehr lukrativ. Sehr hoher Deckungsbeitrag. Aber wenn der Kunde Husten hatte, dann hatte die Firma [Firmenname anonymisiert] eine Lungenentzündung. Und das war mir zu heiß. Und dann habe ich gesagt: „Wir machen daraus eine GmbH und ich kümmere mich parallel zum Studium um die Akquisition.“
- I: Ach dann hast du quasi neben dem Studium noch Akquise gemacht!
- B: Das kann man ja gut machen. Das kann man sich ja ein bisschen aufteilen.
- I: Ja zeitlich schon! Aber das ist natürlich ein Brett.
- B: Ja das dauert halt alles länger. Aber das war das Thema. Und irgendwann gab es dann große Probleme. Die Firma saß in [Ortsname anonymisiert]. Wo wir nicht mehr einer Meinung waren.
- I: Dein Vater und du?
- B: Genau. Und letztendlich ist mein Vater aus der Firma rausgegangen.
- I: Wegen dieser Meinungsverschiedenheit?
- B: Genau. Es standen Investitionen an, es stand ein Umzug an. Und andere Dinge mussten angegangen werden. Weil wir saßen in [Ortsname anonymisiert], also wirklich weit weg. Und für mich war klar, wir müssen zum Kunden, nicht umgekehrt. Wenn ich irgendwo auf der grünen Wiese fertige, dann kann ich mich auf dem Westerwald ansiedeln und das muss ich dann halt logistisch lösen, und das wars. Aber hier war ganz klar, unsere Kunden waren alle hier auf der Rheinschiene, also mussten wir hier hin. Und so ist das dann entstanden. Und dann haben wir gesagt: „Ok, er bleibt weiter Geschäftsführer, aber er hat keine Anteile mehr an dem Unternehmen.“ Und so haben wir das dann auseinanderdividiert. Ja, so war das.
- I: Ach das ist ja interessant. Er hat gesagt, er gibt die Anteile ab an dich, aber er ist nach wie vor Geschäftsführer?
- B: Hm [zustimmend] Genau.
- I: Das heißt, ihr habt das schon noch zusammen gemacht?
- B: Nein, er hat sich komplett zurückgezogen. Aber wenn ich nicht da bin, dann kann er unterschreiben. Das ist ein Familienmitglied, der unterschreibt, und das ist auch ein

- bisschen für mich wichtig. Der ist auch schon über 80. Aber da ist zumindest hundertprozentiges Vertrauen. Wenn irgendwas ist, kann er unterschreiben.
- I: Also das ist schon so? Ihr habt da beruflich die Differenz gehabt, aber sonst versteht ihr euch gut?
- B: Sehr gut. Das war nicht immer so. Also am Anfang war das sehr schwierig. Weil wir komplett anderer Meinung waren. Ich bin auch jemand, der da sehr konservativ ist mit solchen Sachen. Aber er ist noch konservativer. Das bremste unheimlich. Die ganze Entwicklung.
- I: Aber heute ist alles gut?
- B: Ja, das war schon nach ein paar Jahren. Als das Ding dann hier stand [das neue Firmengebäude] war er unheimlich stolz.
- I: Hast du das selber gebaut?
- B: Ja.
- I: Das heißt, während der Gründungsphase von diesem Unternehmen hast du studiert.
- B: Ja.
- I: Aber sonst nirgendwo gearbeitet?
- B: Nein.
- I: Wie ist denn dein Hintergrund in Bezug auf dein soziales Umfeld? Nutzt du Netzwerke in irgendeiner Form?
- B: Absolut.
- I: In welcher Form? Nicht unbedingt Social Media, ne? Sondern Netzwerke in ihrer klassischen Form
- B: Nene, das ist schon klar. Da kann man nur sagen: Stammtisch, Golf ist ein Thema, und halt auch im Kundenbereich. Also Kundenbindung. Wir haben ja heute viele Kunden, die wir schon lange haben. Wir haben ja heute noch die Firma [Firmenname anonymisiert], mit der wir '74 angefangen haben. Das bleibt ja nicht auf der Schiene Kunde/Lieferant. Dadurch ergeben sich viele private Beziehungen. Ich denke nicht daran, dass man jemanden korrumpiert. Zum Beispiel, ein Betriebsratschef von einem großen Unternehmen, weil wir uns wirklich sehr sehr gut verstehen, ist Patenonkel von meiner Tochter. Und diese Netzwerke, das ist schon sehr interessant.
- I: Also man trifft dann die Leute auf der beruflichen Ebene...
- B: Genau.
- I: ...und weil man sich sehr gut versteht, gibt das dann eben auch eine private Connection?
- B: So ist das. Und natürlich ist dann aufgrund dieser Bekanntschaft, wenn es eine Preisgleichheit gibt, ist auch klar, wer den Auftrag bekommen. Ohne dass man, ich möchte das nochmal sagen, ohne dass man das Unternehmen benachteiligt, was die Ausschreibung macht. Aber so ist das mit diesen Netzwerken, das ist sicherlich kein Einzelfall, dass man die auch nutzt.
- I: Ja ich denke, dass man viel lieber Geschäfte mit jemandem macht, den man gut leiden kann. Das ist ja auch richtig so.
- B: Und derjenige, den ich kenne, der gibt sich ja dreimal mehr Mühe, dass er den Job vernünftig macht als jemand, den ich nicht kenne.

- I: Ja! Und wenn's mal nicht passt, ich weiß ja, dass ich hingehen kann und sagen kann: „Pass mal auf, das passt mir nicht.“
- B: Dem trete ich ja viel mehr vors Schienbein, als jemand anderem.
- I: Ja und ich weiß, da wird mir geholfen, wenn was ist. Wenn ich jemanden nicht kenne, weiß ich das ja nicht. Das weiß ich erst, wenn ich ihn kennenlerne, oder sie.
- B: Ja.
- I: Hast du viel Umgang mit anderen Firmengründern?
- B: Ne.
- I: Also gar nicht?
- B: Also ich habe Leute schon mal ermutigt, sich selbständig zu machen. Das habe ich gemacht. Ich habe denen dann auch hier Unterschlupf gewährt.
- I: In den Räumlichkeiten?
- B: Nene, unter dem Firmendach. Zum Beispiel den Geschäftsführer der [Firmenname anonymisiert], der sich immer schon selbständig machen wollte, den habe ich bei uns hier zwei Jahre lang untergebracht. Der ist heute selbständig, der macht, wie sagt man, der sucht Personal für andere Firmen. Macht so ein bisschen Headhunting und sowas. Was anderes wüsste ich jetzt nicht.
- I: Andersrum ist es dann so, dass du quasi Mentor bist von einigen Leuten, die sich dann selbständig machen?
- B: Ja! So herum passt das. Ich habe auch schon Mitarbeiter, wo wir eine Art Outsourcing gemacht haben. Wo ich gesagt habe: „Macht euch selbständig, mit Mitarbeitern von uns, und arbeitet weiter für uns.“ Das habe ich schon gemacht.
- I: Aber andersherum, dass du andere Firmengründer im Netzwerk hast, wo du dich austauschst, über Themen die dich mit der Firma hier beschäftigen, das ist nicht der Fall?
- B: Nein. Was ich natürlich schon mal mache, ich habe ein riesen Netzwerk an Mitarbeitern, also an Bekannten. Und da gibt's natürlich schon mal den Personalchef von einem großen Unternehmen, der irgendwann mal erzählt, dass er einen neuen Job braucht. Wenn ich wiederum bei einem anderen Kunden bin und höre das, dann kann ich ja auch helfen.
- I: Ja.
- B: Oder im Einkauf.
- I: Was sind denn deine Hobbies? Womit verbringst du aktuell viel Zeit? Womit hast du viel Zeit verbracht, als du gegründet hast?
- B: Golf.
- I: Und womit hast du viel Zeit verbracht, als du gegründet hast?
- B: Mit Reiten.
- I: Also mit Reitsport, oder wie?
- B: Jetzt nicht mehr. Golfen mache ich intensiv. Freitags, Sonntags und wenn schönes Wetter ist, nach der Arbeit. Ich bin Mitglied im [Name anonymisiert, Golfclub] in [Ortsname anonymisiert].
- I: Aus welcher Situation hast du jeweils, aber speziell vor der ersten Gründung gegründet? Also, bei dir gab es ja die Vorgängerfirma vom Vater, aber was war dann die Situation, in der du gesagt hast: Ok, jetzt möchte ich das umwandeln in eine GmbH und jetzt ist



es nötig, dass wir umziehen“. Und der Vater rausgegangen ist? Hat es da einen speziellen Ausschlag gegeben?

B: Ja natürlich. Wir haben die Kunden, es gab mehr Kunden, wir haben akquiriert, es gab mehr neue Kunden. Wir haben uns ausgedehnt, regional ausgedehnt. Wir brauchten auch mehr Platz, was die Büros angeht, wir brauchten mehr Lagerfläche. Und da lag es auf der Hand, dass wir uns verändern, räumlich. Und privat natürlich, weil ich ja hier auch wohnte in Siegburg. Das war ja immer eine elend lange Tour da runter.

I: Hast du auch das Dienstleistungsportfolio angepasst?

B: Ja, das habe ich. Es kam ja dann die klassische Gebäudereinigung dazu, es kam natürlich Untergruppen wie Postabwicklung bei den Firmen, Empfangsdienste, Sicherheitsdienste kamen dazu. Das Thema Sicherheit. Da habe ich damals den Herrn [Name anonymisiert] noch geholt, zu dem Thema. Aus [Ortsname anonymisiert]. Also das Portfolio habe ich stetig erweitert. Das ist auch ganz wichtig.

I: Wie viele Unternehmen hast du denn bisher gegründet?

B: Oh, viele. Viele! Da gibt es die [Firmenname anonymisiert], die [Firmenname anonymisiert], die [Firmenname anonymisiert] ...

I: Was machen die?

B: Erzähle ich gleich.

I: Ok

B: Dann gibt's die [Firmenname anonymisiert], die [Firmenname anonymisiert] und die [Firmenname anonymisiert].

I: Und die erste war die [Firmenname anonymisiert]?

B: Das war die erste, genau. Das war die Keimzelle.

I: Das war die Nachfolgerfirma von der deines Vaters?

B: Genau.

I: Und wann hast du die gegründet? '84 hattest du gesagt oder?

B: '84 die [Firmenname anonymisiert].

I: Und danach kamen die anderen? Und die gibt's auch alle heute noch oder?

B: Die gibt's alle heute noch. Die [Firmenname anonymisiert] hat früher auch Sicherheit mitgemacht. Aber dann gab es irgendwann die Notwendigkeit, weil wir auch unterschiedliche Tarifgebiete streifen, da unterschiedliche gesetzliche Auflagen sind, weil man sich auch spezialisieren musste. Die machen ja auch Technik-Drehkreuze, LKW-Anlagen, mit Kameras, da musste die sich ja spezialisieren. Und dann lag es auf der Hand, dafür eine eigene Firma zu gründen. Für das Thema Sicherheit. Für das Thema Logistikservice, wir haben mit einem großen Automobilzulieferer zusammen in einem [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] -Werk in [Ortsname anonymisiert] bei [Ortsname anonymisiert] ein Regalsystem gebaut, für 2 Millionen Euro. Haben das unter die Decke geschraubt. Und wir betreiben das auch mit Servicepersonal. Das gleiche machen wir an noch einem Standort, in [Ortsname anonymisiert], wo wir den [Name anonymisiert, Automodell] beliefern. In [Name anonymisiert, Automodell] den [Name anonymisiert, Automodell], den [Name anonymisiert, Automodell]. Also die Derivate, die da dazugehören. Und das macht die [Firmenname anonymisiert]. Die [Firmenname anonymisiert] bringt Ziernähte an, an den Armaturen, auch für [Name anonymisiert,

- Automodell]. Das machen 100 tschechische Näherinnen, die quasi nichts anderes machen als diese Cockpithäute mit Ziernähten zu versehen.
- I: In Tschechien?
- B: Ne, an der Grenze, in [Firmenname anonymisiert]. Und dann gibt's es ja die [Firmenname anonymisiert], die kümmert sich um klassische Maklerunternehmen.
- I: Ach, ihr maklert auch?
- B: Ja. Und dann haben wir die [Firmenname anonymisiert], das ist quasi die Mutter, die Holding.
- I: Die hast du dann im Nachhinein noch gegründet, um das Dach drüber zu machen?
- B: Ja, wie wir das Ding hier gebaut haben, unseren Container hier, war das eine [Firmenname anonymisiert] -Gesellschaft, als Eigentümer. Es machte aber steuerlich Sinn, da eine GmbH draus zu machen. Und jetzt machen wir das aber so, dass einige Leute von hier in dieser Holding beschäftigt sind, ich auch. Das hat aber steuerliche Gründe.
- I: Warum hast du parallel gegründet?
- B: Ja, das ist... ach, da gibt es ganz viele Gründe. Zum Beispiel, bei der [Firmenname anonymisiert], da haben wir Zuschüsse bekommen vom Freistaat Bayern. Und das geht nicht, dass man das vermischt. Auch, was die Kredite angeht. Sowas zahlt man ja nicht aus dem Cash, zwei Millionen aus dem Cash ist ja schwierig. Da gibt's oft so Sachgründe für. Und man will das ja auch abgrenzen. Wenn eine Firma nicht so erfolgreich ist, dann macht es ja Sinn, dass man die separiert. Wie gesagt: oft sind es steuerliche Gründe. Manchmal sind's andere Gründe. Was wir natürlich vergessen haben, ist die [Firmenname anonymisiert]. In Ungarn. In Budapest.
- I: Ach es gibt auch noch eine Auslandstochter.
- B: Die haben wir verkauft vor zwei Jahren. Und vor drei Jahren haben wir verkauft die [Firmenname anonymisiert] in Österreich.
- I: Was haben die jeweils gemacht?
- B: Klassische Gebäudereinigung. Und Facility Management.
- I: Ok. Also, gegründet wurden die 1984 und in den darauffolgenden Jahren. Und die sind ja tatsächlich nicht in der gleichen Branche gewesen, die Unternehmen.
- B: Nein.
- I: Wie viele Mitarbeiter haben denn die Firmen jeweils?
- B: Also die größte ist schon die [Firmenname anonymisiert]. Die [Firmenname anonymisiert] hat so 400, denke ich mal.
- I: 400?
- B: Ja. Wir sind ja verteilt über ganz Deutschland. Zum Beispiel in [Ortsname anonymisiert] haben wir alleine 120, 130 Mitarbeiter. Fast alle 5-Sterne-Hotels werden von uns betreut.
- I: Das heißt, das ganze Reinigungspersonal da ist dann von der [Firmenname anonymisiert]?
- B: Genau. Spüler, Reinigungspersonal, Zimmermädchen, all sowas.
- I: Und die anderen Unternehmen?

- B: Ja die [Firmenname anonymisiert] hat 150 Mitarbeiter. Und die [Firmenname anonymisiert] ist klein, die hat ca. 25 Leute. Und die [Firmenname anonymisiert] 130. Und die [Firmenname anonymisiert] einige aus der Verwaltung. Fünf Leute. Irgendwie sowas.
- I: Und die Unternehmen jeweils, sind die national oder international tätig?
- B: National.
- I: Und wenn´s dann ein internationales Geschäft gab, hast du das vor Ort direkt gegründet so wie das in Ungarn und in Österreich?
- B: Genau. Klar, wir haben ja noch eine Sparte, wo wir Industrieböden veredeln. Mit großen Maschinen. Zum Beispiel der ganze Bürgersteig am Köln-Bonner Flughafen, der wurde geschliffen, und jetzt kann man den wieder vernünftig reinigen. Den Flughafenhangar von der Lufthansa, der Lufthansahangar in Frankfurt, oder auch große Werke. Wir waren jetzt bei [Firmenname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert, in England] und haben geschliffen, die ganzen Böden im Werk. Dann fahren wir da hin. Das ist aber eher die Ausnahme.
- I: Also das ist dann ein Projekt, das wird dann von hier gemacht, aber wenn es was Dauerhaftes ist, gründest du vor Ort eine Firma?
- B: So ist es.
- I: Hast du jeweils alleine oder im Team gegründet?
- B: Alleine.
- I: Nur du?
- B: Ja.
- I: Bitte beschreibe mal deine Geschäftsideen.
- B: Also ist ja nicht so, Kathrin, so dass ich morgens wach werde, und mir denke: „Ich mache jetzt heute mal Ziernähte auf eine [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] -Haut.“ Diese ganzen Geschäftsideen kommen alle im Gespräch.
- I: Mit wem?
- B: Mit dem Kunden. Der Kunde, das ist ja so: wir haben ja eine sehr, sehr gute Referenzliste. Da sind Unternehmen in der Zulieferindustrie, da sind von [Firmenname anonymisiert] bis zu [Firmenname anonymisiert] und [Firmenname anonymisiert], [Firmenname anonymisiert], und wenn man dasitzt und man arbeitet ein paar Jahre zusammen. Und ist dann auch schon etwas vertrauter, spricht über Themen. Und dann redet man über Probleme und dann überlegt man sich, ob man die zusammen löst. Wenn man sieht, der eine Zulieferer, wo wir da das Lager gebaut haben. Das glaubt man gar nicht, das ist ein milliardenschwerer Konzern. Der hat in Maschinen investiert, in Personal, und so weiter. Aber der hat einfach vergessen sich zu überlegen, wo er die Teile zwischenlagert. Und da musste eine intelligente Lösung gefunden werden. Geld gab es auch nicht mehr von der Konzernzentrale, das war verbraucht, also musste eine Lösung gefunden werden. Und da haben wir ihm geholfen. So entsteht dann eine Geschäftsidee. Und wenn dann später nochmal ein Problem auftritt, und man hat gute Erfahrungen mit dem Lieferanten gemacht, dann spricht man auch dieses Thema an.
- I: Also warst du im Speziellen immer so eine Art Problemlöser für deine Kunden?

- B: Zu unserem Vorteil natürlich, und zum Vorteil des Kunden. Das geht nur über eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit, und dass man offen ist, auch solche Themen zu lösen. Und dann ergibt sich daraus ein Geschäftsfeld. Das wird dann auch für andere Kunden interessant. Jetzt war [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] da und hat gesagt: „die Ziernaht gefällt uns aber, für unsere neue [Name anonymisiert, Automodel].“ So kann man aufbauen. Und so entsteht das. Ich werde nicht morgens wach und denke mir: ich mache jetzt eine Ziernaht oder ein Lagersystem. Oder Inhouse-Post.
- I: Inwiefern war dein persönliches Vorwissen wichtig dafür, diese Geschäftsideen mit den Kunden gemeinsam zu entwickeln?
- B: Ich würde sagen, das war nicht sehr wichtig. Ich bin keiner, der nähen kann, und ich bin auch kein Logistikspezialist. Aber ich habe eine kaufmännische Wissensbasis, und darauf aufbauend kann man glaube ich viele Dinge machen. Das ist glaube ich heute auch nicht mehr so wichtig. Ich habe einen Freund, der hat Agrarwissenschaften studiert und war dann Pressesprecher der [Firmenname anonymisiert].
- I: Witzige Karriere.
- B: Oder ist er immer noch. [lacht]
- I: Wie sieht es aus mit deinem Wissen in Bereich Problemlösung? Also nicht so sehr Fachwissen über den Bereich, wo du dann hingehst, sondern diese Kompetenz?
- B: Ja. Ich denke das ist ganz wichtig. Dass man um sich herum einen Stab an Leuten hat, intern wie auch extern, die Probleme lösen können, oder die wissen, wie man Probleme angeht. Und natürlich im Netzwerk. Dass du im Netzwerk gute Leute hast. Wenn du jemanden vermittelst beispielsweise. Der war vorher da, und du weißt jetzt, der sitzt da in einer gewissen Position, der ist Konzerneinkäufer, sitzt in der Schweiz und kauft europaweit ein. Und weil ich den dahin vermittelt habe, kann ich den fragen, ob er jemanden kennt, der im Bereich Industrienähmaschinen jemanden kennt. So geht das. Ich finde immer jemanden, der einen kennt. Das ist so. Und das braucht man auch. Das ist dann der Vorsprung letztendlich, den man braucht.
- I: Also du baust da sehr stark auf Netzwerke?
- B: Ja. Das ist aber ganz wichtig Kathrin, dass man mit den Leuten redet. Dass man viel redet und relativ nah am Kunden ist.
- I: Das heißt, diese Erfahrung ist besonders wichtig bei der Entwicklung deiner Geschäftsidee?
- B: Ja.
- I: Noch was anderes?
- B: [denkt nach] Ja, dass du den Leuten zuhörst. Ich denke, das muss man können. Man muss in der Lage sein, den Leuten zuzuhören.
- I: Das heißt in dem Fall: deinen Kunden?
- B: Hm [zustimmend]
- I: Ok. Hätten andere diese Ideen genauso entwickeln können wie du?
- B: Da bin ich sicher.
- I: Weil sie vom Kunden oder mit dem Kunden diskutiert wurden?

- B: Hm [zustimmend]
- I: Das heißt, es gibt jetzt auch nicht eine bestimmte Art von Vorwissen, die dich zu deinen Ideen inspiriert hat, sondern du hast den Kunden zugehört?
- B: Ja.
- I: Ok. Wir haben vorhin ja über deinen Hintergrund gesprochen, also Familie, Schule, Uni, Arbeitsplatz, soziales Umfeld, hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung der Geschäftsidee eine besondere Rolle gespielt?
- B: Ne. Eigentlich war für mich immer wichtig... selber hatte ich nie Lust, mir die Hände schmutzig zu machen. Ich wollte nicht Handwerker werden, oder am Wochenende an einem Auto rumschrauben. In der Ölwanne baden oder sowas.
- I: [lacht]
- B: [schmunzelt] Also ich war eher kaufmännisch war ich schon ganz gut. Und halt kommunikativ. Das waren so die Themen.
- I: Welches Wissen hast du darüber hinaus vielleicht noch für die Entwicklung deiner Geschäftsideen gebraucht? Hast du vielleicht mal unbeabsichtigt Wissen erworben, was du dann eingebracht hast? Oder irgendeine Art von informellem Wissen eingebracht?
- B: [überlegt] Ich meine, man muss sich ja in jede Geschäftsidee reinarbeiten. Wenn ich jetzt von Logistik rede, muss ich mich reinarbeiten in das Thema. Und damit erweiterst du ja dein Wissen. Das ist jetzt in dem Bereich Aufbringung von Nähten und dann in Abhängigkeit des Produktionsplans des Kunden und des Automobilherstellers. Das ist ein so komplexes Thema. Wenn man sieht, wie das mit den Abhängigkeiten ist, das heißt, eine Thematik, mit der ich mich noch nie beschäftigt habe. Welche Qualitätsmerkmale muss ich jetzt beachten, auch vor einer Quality Wall. Der Kunde ruft an und sagt: ich brauche jetzt ganz schnell eine Quality Wall. Ich hab das noch nie gehört dieses Wort, eine Qualitätswand. Das sage ich dem natürlich nicht am Telefon.
- I: [lacht]
- B: Ich mache mich dann mal schlau. So. Also, dann brauchen die einen Preis. „Ich brauche jetzt mal einen Preis für eine Quality Wall.“ Jetzt kann ich ja nicht sagen: „Ich bin ja eigentlich nur Gebäudereiniger.“ Sondern dann muss ich halt sehen, dass ich mich schlau mache. Und das mache ich dann. Das mache ich dann schon sehr akribisch. Natürlich auch wieder ausm Netzwerk. Meistens ja mein Einkaufsfreund, der da sehr viel Verantwortung hat. Und der weiß dann immer genau, worum es da geht, und dann gehe ich ins Internet, und dann gibt es noch Fachliteratur. Und das mache ich dann auch relativ zügig. Und dann geht's los. Dann kriegt der ein Angebot über eine Quality Wall. Und dann sagt der: „Spinnst du eigentlich mit dem Preis?“ Und dann kann man sich da auch irgendwo preislich einsortieren.
- I: Also du groovst dich dann in dieses Fachgebiet ein, wenn der Kunde das an dich ranträgt?
- B: Genau.
- I: Das heißt, bei jeder Entwicklung einer neuen Geschäftsidee, die an dich herangetragen wird, erwirbst du weiteres Wissen?
- B: So ist es.

- I: Ok. Hast du auch mal weiteres Wissen erworben durch den Prozess der Ideenentwicklung, also dass die Idee selber dann immer wieder angepasst wird?
- B: Das musst du mir jetzt erklären, da weiß ich nicht, was du meinst.
- I: Also manchmal, wie du eben sagtest, hat man ja nicht auf einmal eine Idee, sondern vielleicht überlegst du mit dem Kunden hin und zurück: „Ah, wir machen es besser so“, und dann feilst du weiter aus...
- B: Ja. Ganz klar.
- I: ...und dann sagst du dann vielleicht irgendwann: „Wir haben uns sogar etwas weiterentwickelt von...“
- B: Das ist ein interessantes Thema! Hier, diese Ziernähte.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Da ich keine Ahnung habe, wie dieser Prozess funktioniert, und ob der Produktionsprozess überhaupt stabil ist. Dann habe ich auch keinen Einfluss drauf. Ich kann dir nicht sagen, ob das Produkt, also diese Cockpithaut, ob die da wirklich passt. Also macht man das im Stundensatz. Jetzt bin ich aber so fit nach einem Jahr, jetzt mache ich das im Stückpreis. Und kann dann vielleicht Geld verdienen damit. Also man entwickelt das schon weiter. Man entwickelt auch eigenes Know-how. Und ich bin dann auch in der Lage, das als System anzubieten.
- I: Und das wiederum kommt dir dann zugute bei weiteren...
- B: Das kommt mir dann zugute. Ich lerne ja auch über diese Geschichte weitere Leute kennen. Und vielleicht ist irgendwann jemand, der heute noch mein Auftraggeber ist, der sagt dann: „Mit der Idee machen wir uns jetzt selbständig.“ Das hat es alles schon gegeben. Und dann wird es auch richtig interessant für die Zukunft.
- I: Wie machst du das dann, wenn sich da jemand selbständig machen will? Gründest du das dann? Oder unterstützt du denjenigen bei der Gründung?
- B: Also, ich bin nicht mehr sozialisierbar. Ich könnte das nicht mehr in Teilhaberschaft machen. Das müsste dann schon klar sein: ich habe die Anteile. Ich will natürlich nicht arbeiten, das müsste der andere machen. Der würde dann beteiligt am Unternehmen, so dass es für ihn auch interessant ist. Und so würde ich das machen. Oder so habe ich es teilweise auch gemacht.
- I: Ok, also das sind dann schon Tochterunternehmen, wo der andere einen Anteil hat, aber du hast die Mehrheit?
- B: So ist das.
- I: Ok, verstehe. Das heißt, die Ideenquelle verschiebt sich auch nach jeder Gründung. Die hat sich ja auch nach der ersten Gründung verschoben. Oder, Moment, jetzt muss ich mal grade überlegen. Nee, eigentlich hat sie sich nicht verschoben.
- B: Was meinst du mit verschieben?
- I: Die Ideenquelle ist immer der Kunde.
- B: Ach so. Ja, die Quelle ist der Kunde. Also, der Ursprung ist natürlich der Kunde. Der Kunde sagt: „Ich habe ein Problem.“ Und daraus entwickeln sich ganz viele Dinge, die auch parallel laufen können. Dass aus dem Kunden dann auch irgendwann ein Angestellter wird. Oder ein Mitarbeiter, sagen wir mal so.

- I: Ok. Also, die Ideenquelle ist immer der Kunde, aber die Branche und das Tätigkeitsfeld verschieben sich jedes Mal.
- B: Das kann man so sagen, ja.
- I: Ok. Hast du durch die erste Gründung Wissen erworben, das dir bei den weiteren Gründungen geholfen hat?
- B: Ja grundsätzliches Unternehmerwissen, was man so hat.
- I: Also eben nicht fachspezifisch, sondern etwas, was man dann hat, also administrativ, kaufmännisch, steuerlich...
- B: Buchhaltung, Finanzierung, Umgang mit Banken, mit Mitarbeitern, das ist ein Thema, ganz klar.
- I: Entstehen deine Geschäftsideen eher dadurch, dass du eine bestehende Nachfrage besser bedienen kannst als andere, oder ist das etwas, was komplett durch die Kreativität von dir und dem Kunden entsteht? Für ein neues Produkt oder einen neuen Service?
- B: Es ist ja beides. Natürlich will man sich abgrenzen vom Wettbewerb, indem man eben sagt: „Wir sind nicht die Firma [Firmenname anonymisiert] im Bereich Gebäudereinigung, mit 1000 Niederlassungen, und sehr anonym, sondern wir sind sehr, sehr kundenbezogen und betreuen den Kunden sehr intensiv.“ Wenn wir über einen Markt reden, in dem es Verdrängungswettbewerb gibt, wie jetzt in der Gebäudereinigung. Oder der Sicherheit. Deshalb beteiligen wir uns ganz wenig an öffentlichen Ausschreibungen. Wo meistens nur ein Kriterium ist, und das ist der Preis. Was die anderen Felder angeht, da haben wir eben gesprochen, das ist ja schon etwas kreativer. Wenn auch mit dem Kunden zusammen entwickelt, aber das ist ja dann schon etwas kreativer. Da könnte man schon beides beantworten.
- I: Ok. Hat dich mal irgendeine Art von Veränderung zu einer Idee inspiriert, zum Beispiel eine technologische, eine politische Veränderung, eine gesellschaftliche Veränderung?
- B: Technologische. Das Thema Digitalisierung ist natürlich auch für uns ein riesen Thema. Und wir sind grade dran mit der [Firmenname anonymisiert, Telekommunikationsunternehmen], hätte ich auch nie gedacht, dass unsere Objektleiter, oder auch alle anderen Mitarbeiter, die Zeiterfassung über Smartphone machen, oder der Objektleiter beim Kunden nichts mehr an Formularen hat, sondern alles nur noch im iPad hat, mit Unterschrift, Abnahmeprotokoll, Stundennachweis, Qualitätsmanagement, das wollen wir schon in den nächsten zwei Jahren realisieren. Und da hat die [Firmenname anonymisiert] dieses „mobile device“, da haben die auch so einen Partner, der macht das für die. Und das sind so technologische Indikatoren, wo man sagt: das möchte man umsetzen.
- I: Ok, also da war es tatsächlich der technologische Fortschritt, der da inspiriert hat?
- B: Ja genau.
- I: Gab's das sonst nochmal in irgendeiner Form? Irgendeine Veränderung? Vielleicht eine Gesetzesänderung?
- B: Ja das haben wir ja ständig. Mindestlohn ist ein riesen Thema, grade für uns. Wir haben ständig irgendwelche neuen Auflagen.
- I: Aber ist das etwas, womit du dann organisatorisch umgehen musst, oder etwas was zu einem neuen Geschäftsfeld inspiriert?

- B: Nein. Nicht zu einem neuen Geschäftsfeld. Nene.
- I: Ok. Also Thema Mindestlohn, da musst du dann mit umgehen. Da musst du dich dann umorganisieren.
- B: Genau. Das muss dann alles umgesetzt werden. Was man natürlich sagen muss: es gibt Auflagen oft beim Kunden. Wo die dann sagen: „ne.“ Nehmen wir da Beispiel Küche. Eine Küche muss nach HACCP<sup>22</sup> zertifiziert sein. Es geht darum, dass in Großküchen alle kritischen Punkte, wo Verunreinigungen sind, wie zum Beispiel eine Absauganlage, wo das Fett abläuft, das wird gekennzeichnet, und muss besonders gereinigt, kontrolliert, und so weiter werden. Also für die Zertifizierung kommt dann das Gesundheitsamt, da kommt die Zertifizierungsgesellschaft, die das kontrolliert. Und die meisten Großküchen machen das. Aber die machen das nicht selber, die lagern das aus. Das heißt, wir müssen unsere Mitarbeiter schulen, nach HACCP, nur dann können wir diese Dienstleistung erbringen. Ist auch ein Wettbewerbsvorteil. Da gibt es einige Beispiele.
- I: Warum hast du damals gedacht, dass das, was du anbieten willst, gebraucht wird? Hast du irgendwo mal einen Mangel wahrgenommen, aus dem dieser Gedanke entstanden ist?
- B: Ja einen Mangel nicht. Die Firmen haben das Thema Reinigung outgesourct. Die wollten das nicht mehr selber machen. Das war schon wahrnehmbar.
- I: Also das war ein Trend, und dem bist du dann gefolgt?
- B: Ja. Das war ein Trend, dem ich gefolgt bin. Das kann man so sagen.
- I: Bevor du gegründet hast, hast du da aktiv nach einer Gründungsidee gesucht?
- B: Nein.
- I: Sondern das hat sich ergeben durch die Arbeit bei deinem Vater?
- B: Ja.
- I: Ok. Hmmm... also, die Frage lautet: Hast du bereits Ideen von anderen Leuten umgesetzt? Aber das ist ja quasi das Geschäftsmodell, ne? Dass du Ideen vom Kunden in die Tat umsetzt.
- B: Ja genau.
- I: Ok. Würdest du heute nochmal genauso gründen wie du es damals gemacht hast?
- B: Ja.
- I: Warum?
- B: Naja, es ist ja die bequemste Art. Es gibt schon ein Geschäft, es gibt Kunden, es gibt Umsatz, es ist ein relativ geringes Risiko. Das ist eigentlich eine ideale Voraussetzung. Das ist schon etwas einfacher.
- I: Ok.
- B: Wenn ich mir vorstelle, ich müsste zur Bank gehen und sagen: „Ich will heute Gebäudereinigung machen.“ Heute sowieso nicht. Das kriegt man gar nicht. Aber auch damals. Deshalb ist das natürlich eine tolle, bequeme Art.
- I: Würdest du anderen empfehlen, es genauso zu machen?

---

<sup>22</sup> Hazard Analysis and Critical Control Points, Engl.: Gefahrenanalyse kritischer Lenkungspunkte; Werkzeug zur Vermeidung von Verletzungen von Konsumenten in Bezug auf Lebensmittel.



- B: Das ist schwierig. Das Thema stellt sich ja. Meine Tochter ist jetzt 20 und studiert Wirtschaftspsychologie in Köln. Und ich weiß nicht, ob ich ihr empfehlen würde, das zu machen. Weil, es ist auch ganz schön viel Druck und auch Stress.
- I: Das Thema Gründung generell? Oder...
- B: Gründen generell.
- I: ...oder so, wie du es gemacht hast?
- B: Also so wie ich es gemacht habe, das würde ich jedem empfehlen, das ist ja ideal. Wenn der Weg schon geebnet ist, ein Stück weit. Und klar muss man ihn ausbauen. Das muss man sicherlich noch mit dem eigenen Fingerabdruck versehen. Aber das ist schon eine ideale Voraussetzung. Wenn du jetzt eingestiegen wärest in der Firma deines Vaters, das wäre ja auch ideal gewesen. Das hättest du doch locker gemacht. Also Kathrin, ehrlich. Du bist ja ziemlich tough<sup>23</sup>.
- I: [lacht]
- B: [lacht] Aber ich hätte mit meinem Vater niemals auf gleicher Augenhöhe zusammenarbeiten können. Da hat es unheimlich geknallt. Es gab da mal eine Situation, da habe ich gedacht: Jetzt haue ich ihn um. Und er hat das wahrscheinlich genauso gedacht. Klar, als junger Mann ist man natürlich nicht so verbindlich und auch nicht so diplomatisch. Man meint ja, man hat absolut Recht.
- I: [lacht]
- B: Da muss ich sagen, da hat er absolut Größe gezeigt. Als er gesagt hat: „Mach wie du willst.“
- I: Hat er ja auch Recht gehabt mit. [lacht] Hast du Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen?
- B: Ganz wichtig ist das Bauchgefühl. Ich würde sagen, das ist für mich das wichtigste Symptom überhaupt. Also ich habe ja auch schon Dinge mal gegründet, die nicht so erfolgreich waren. Wie zum Beispiel diese Maklergeschichte. Da habe ich auf andere gehört. Da machen wir zwar noch weiter, und das trägt sich auch einigermaßen, aber das ist nie richtig was geworden. Warum nicht? Weil ich mich da selber überhaupt nicht drum kümmern konnte. Ich habe das zu hundert Prozent anderen Leuten überlassen. Das heißt jetzt nicht, dass ich es selber besser hinbekommen hätte. Ich hätte aber vielleicht viel früher erkannt, dass es nichts wird. Also ein Tipp ist wirklich das Bauchgefühl. Und wenn jemand eine Idee hat, und zu hundert Prozent davon überzeugt ist, dass das klappt, dann kann nichts schiefgehen. Das glaube ich wirklich. Ich würde mich heute gerne um Internet und solche Dinge kümmern. Das ist so interessant. Aber nicht, mit der Brechstange, nach dem Motto: ich suche jetzt eine Idee fürs Internet. Das muss sich ergeben.
- I: Also eher da, wo das Interesse hinfließt?
- B: Ja.
- I: Was können andere tun, um diese Geschäftsidee zu entwickeln? Dem Interesse folgen?
- B: Ja. Oder eben auch Trends erkennen. Zum Beispiel meine Tochter. Mit der [Firmenname anonymisiert, Firma des Interviewpartners] hat die gar nichts am Hut. Was die

---

<sup>23</sup> Engl.: zäh, robust.

aber immer interessiert hat, war wenn ich berichtet habe über Personal, über Mitarbeitergespräche, über Arbeitsgerichte, wie man mit dem Richter verhandelt. Beim Arbeitsgericht kann man sich ja abreagieren und kann herrliche Sachen machen, ohne dass der Richter ein Strafgeld verhängt.

I: [lacht]

B: Aber das interessiert sie unheimlich. Ich glaube Personal und solche Sachen, das interessiert sie. Und wenn ich auf der anderen Seite sehe, Recruiting für Firmen, das ist so ein interessanter Markt. Und das ist dann sowas, wo man mal sagen kann: da kann man sich mit selbständig mache, mit sowas. Es wird immer weniger Mitarbeiter geben, immer weniger Mitarbeiter auf dem Markt, immer weniger Arbeitssuchende, es wird wirklich ein riesen Problem werden in den nächsten Jahren, Leute zu finden. Egal für welche Position. Und deshalb ist das für mich ein riesen Markt.

I: Also Stichwort Fachkräftemangel.

B: Nicht nur Fachkräfte. Arbeitskräftemangel.

I: Ach so. Warum? Ist das ein Trend, den du jetzt schon merkst?

B: Hm [zustimmend]. Selbst Reinigungskräfte findest du nicht mehr.

I: Weil es zu wenig Arbeitslose gibt oder weil die Leute den Job nicht machen wollen?

B: Ne, es gibt zu wenig Arbeitslose. Jetzt kann es natürlich sein, dass das unsere Region hier betrifft. Das ist hier schon schwierig. Aber wir erleben das jeden Tag, wie schwer es ist, Leute zu finden. Für alle Jobs. Buchhaltung. Sicherheitskräfte. Wir bewachen zum Beispiel in [Ortsname anonymisiert] die [Behördenname anonymisiert]. Der Stundenlohn ist 15,24 Euro. Also nicht wenig. Die kommen im Monat mit ihren Stunden, die machen so um die 200 Stunden, das ist auch tariflich zulässig, weil die ja Schichtdienst haben. Da liegen die bei 4000 Euro. Wir finden keine Leute.

I: Wahnsinn!

B: Wir finden keine Leute!

I: Weil die Leute den Schichtdienst nicht machen wollen?

B: Nein. Das ist natürlich eine Fachkraft, das ist ja klar. Das ist eine geprüfte Schutz- und Sicherheitsfachkraft. Die brauchst du am Flughafen zur Personenkontrolle. Haste wahrscheinlich gelesen. In Köln und in Düsseldorf haben sie keine Leute mehr zum Kontrollieren.

I: Und wenn sie welche haben, wird gestreikt. [lacht]

B: Ja dann wird gestreikt. Aber du findest keine Leute. Reinigungskräfte: je nachdem wo findest du keine Leute. Auf Sylt bezahlen wir Prämien, wenn die Leute uns welche besorgen. Auf jeder Lohnabrechnung steht drauf: wir suchen Fachkräfte. Oder wir suchen Reinigungskräfte. Also es ist wirklich ein riesen Problem. Und da kann ich nur jedem empfehlen, sich da zu tummeln. Das ist interessant.

I: Bist du durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quellen für deine Ideen genau liegen?

B: Nö, das weiß ich.

I: Das wusstest du vorher.

B: Ja.

- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Tja, für die Zukunft. Es ist ja immer noch sehr, sehr dynamisch. Ich habe noch bestimmt fünf bis zehn Ideen im Kopf, was man machen kann. Aber wieder auch durch Gespräche mit anderen Menschen. Und, ja, weitermachen.
- I: Und willst du die alle noch umsetzen?
- B: Das weiß ich nicht. [lacht] Aber einige werde ich noch umsetzen.
- I: Woran liegt das denn, also was sind denn die Kriterien? Ob du da Lust drauf hast oder ob du da Zeit für hat oder ob du glaubst...
- B: Das ist eine Frage der Ressourcen. Wie gesagt. Wir haben jetzt bald um die 1000 Mitarbeiter. Und um neue Dinge umzusetzen, muss du ja erstmal investieren. Das heißt, du hast erstmal wieder zu große Schuhe. Und dann sind sie wieder ganz schnell zu klein. Und man muss sich ja drum kümmern. Das ist ja eine Erfahrung, die ich jetzt gemacht habe. Ich muss mich selber drum kümmern. Oder Dinge hinterfragen, Dinge prüfen, Dinge managen halt. Um dann eben auch zu entscheiden: Machen wir das weiter? Ist das lukrativ? Woran kann man drehen? Und das ist schon alles sehr anstrengend. Das ist ja auch alles immer mit Reisetätigkeit verbunden. Das ist dann kein Urlaub, sondern man muss sehr komprimiert auf zwei Tage die Dinge dann abhandeln. Man muss mit den Kunden reden, muss Gespräche führen, die Dinge dann umsetzen. Klar, man hat dann Hilfe, macht die Dinge nicht alleine, aber das sind so für mich der Rahmen in dem ich mich bewege, wieviel ich da noch mache. Dafür sind wir zu klein. Ich habe keinen und sehe auch in naher Zukunft niemanden, der meinen Job machen kann.
- I: Wie funktioniert das? Wenn du ein neues Geschäft oder ein neues Standbein, eine neue Firma aufziehst, dann beschäftigst du dich sehr viel selber mit. Ist das auch noch der Fall, wenn das läuft? Oder hast du dann einen Geschäftsführer, der das für dich übernimmt?
- B: Keinen Geschäftsführer, aber ich habe dann Leute, die das machen. Aber die müssen auch, weil das so vielseitig ist, sind das ja immer wieder neue Themen. Es ist wenig Routine dabei. Das ist halt auch das Problem, dass man sich immer wieder neu darauf einlassen muss, sich damit beschäftigen muss. Fachkundig und sachkundig machen muss. Und man muss auch diese Leute, die man dann dafür einstellt, betreuen, überwachen, kontrollieren. Mit denen sprechen. Monatliche Jour fix-Termine, wo man das Monitoring hat, wo man die BWAs<sup>24</sup> bespricht, und so weiter. Und das sind halt so diese Dinge, wo man sich nicht aufteilen kann.
- I: Also es hängt auch viel an der Ressource „deine Person“.
- B: Ja.
- I: Und damit du dich nicht verzettelst, muss du da gucken.
- B: Genau. Da habe ich schlechte Erfahrungen mit gemacht. Verzetteln, und das ist auch ein bisschen immer wieder das Thema, dass es da keinen Nachfolger gibt.
- I: Du hast ein einziges Kind?
- B: Ja.

---

<sup>24</sup> BWA = Betriebswirtschaftliche Auswertung.

I: Und da ist noch nicht so ganz klar, ob die da Lust drauf hat?

B: Nein. Überhaupt nicht.

I: Und was ist die Alternative? Gibt's eine? Gibt's im Unternehmen vielleicht jemanden, der das machen könnte? Manchmal hat man ja so eine rechte Hand...

B: Nein. Nein. Wir haben ja eben festgestellt, dass ein ganz wichtiger Faktor die Netzwerkpflege ist. Und das kann keiner. Das kann Stand heute niemand.

I: Ja dann bleibts ja spannend bei dir in den nächsten Jahren. [lacht] Ich bedanke mich für das Gespräch!

### 1.2.2 Interview 8

**Interviewfragebogen für habituelle Gründer**

**Interviewpartnerin: weiblich, geboren 1959**

**Datum des Interviews: 30.08.2017**

**Dauer des Interviews: 1:20 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma der Interviewpartnerin**

**I = Interviewerin; B = Befragte**

I: Ich starte direkt mit einer Knallerfrage

B: Fragen Sie. [lacht]

I: Das ist die schlimmste Frage direkt vorweg. [lacht] Wann sind Sie denn geboren?

B: 1959.

I: Wunderbar. Das ging ja schon mal schmerzfrei. [lacht]

B: [lacht] Da habe ich keine Probleme mit.

I: [lacht] Ich würde gerne restarten mit Ihrem familiären Hintergrund, mit Ihren Eltern.

B: Ja. Wobei ich muss Ihnen sagen, ich habe ja nicht das Unternehmen alleine gegründet.

I: Das war eine Teamgründung, ne?

B: Eine Teamgründung, mit dem Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer der Interviewpartnerin] zusammen und gut. Der steht jetzt hier grade nicht zur Verfügung...

I: Haben Sie mir erklärt, warum das schwierig ist. [Hintergrund: der Mitgründer der Interviewpartnerin war schwer erkrankt.] Ja. Das macht aber gar nichts, da wird es gleich auch nochmal eine Frage zu geben...

B: Ja, ok.

I: ...aber ich freue mich, wenn Sie mir die Fragen so beantworten, wie das aus Ihrer Sicht passiert ist.

B: Ok! Wenn das aus meiner Sicht ok ist...

I: Ja, Sie waren ja dabei, Sie können das ja genauso berichten. [lacht]

B: Ja, ok. Aber ich möchte vorwegsagen, ich würde nicht hier sitzen, wenn der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] nicht wäre. Und umgekehrt wird das genauso sein. Also wir haben uns da gut ergänzt, es sind auch mal die Fetzen geflogen, das ist auch jetzt immer noch so, aber...

I: [lacht]

B: ...ich denke mal, dass wir gemeinsam erfolgreich sind, aufgrund des Teams.

I: Aufgrund des Teams, ja. Klingt nach einer perfekten Teamgründung.

B: Ja. Aber wie gesagt, aber das hat alles, wie in einer Partnerschaft, wie in einer Beziehung gibt's auch Ecken, ne und Kanten.

I: Ja.

B: Und man ist sich auch nicht immer einig.

I: Ja.

B: Aber gut!

- I: Offensichtlich haben Sie das aber immer ganz gut ausgebügelt!
- B: Hmm ja...
- I: Weil Sie gibt es ja schon etwas länger, also die [Firmenname anonymisiert].
- B: 20 Jahre. Jetzt im nächsten Jahr.
- I: Ja genau, wenn Sie es miteinander nicht hinbekommen hätten, hätte es die Firma wohl so nicht gegeben... oder, einer von Ihnen beiden wäre dann früher gegangen.
- B: Ja.
- I: Ne? Wenn´s gar nicht geklappt hätte.
- B: Ja. Ja. So, dann schießen Sie mal los.
- I: Welchen Beruf haben denn Ihre Eltern? Oder: hatten Ihre Eltern?
- B: Ich muss dazu vorweg sagen, ich bin ja ein Nachzügler. Oder war ein Nachzügler. Meine Eltern waren... meine Mutter war von 1917 und mein Vater war von 1912. Also ich hab´s jetzt nicht vorher auswendig gelernt. [lacht] Und meine Mutter war Hausfrau, so wie das früher halt so war.
- I: Ja.
- B: Mein Vater war Fliesenleger, und der hatte ein Fliesenlegerfachgeschäft, war auch Meister, hatte ein paar Angestellte, zu Hochzeiten glaube ich mal 20. Aber er ist dann leider hinterher in die Insolvenz gegangen.
- I: Ah, aber spannend, dann gibt es ja schon einen Gründer in der Familie.
- B: Äh, ja.
- I: Hm.
- B: Also, er war ein guter Handwerker, und ich hätte mir so im Nachhinein einen guten Kaufmann für ihn dazu gewünscht.
- I: Ja. Ja. Was hat ihr Vater danach gemacht, nach dem Fliesenlegergeschäft?
- B: Gar nichts mehr. Der war also dann auch Rentner und musste auch aufgrund dessen, dass er eben bei einem größeren Objekt hat er kein Geld bekommen und hat dadurch quasi alles verloren. Und war dann schon in Rente und hat aber auch nicht viel Rente bekommen.
- I: Wie grauenvoll!
- B: Ja.
- I: Dann war es ja überhaupt nicht selbst verschuldet, sondern von jemand anderem.
- B: Jein. Sagen wir mal jein. Also, mein Vater war... aus kaufmännischer Sicht hätte das besser laufen können.
- I: Ok. Ok. Welchen Bildungsgrad hatten denn Ihre Eltern?
- B: Also ich weiß dass meine Mutter eine Ausbildung hatte als Näherin. Boah, ja, mein Vater hatte einen handwerklichen Beruf als Fliesenleger.
- I: Also der hat dann wahrscheinlich einen Gesellen gemacht, eine Ausbildung...
- B: Jaja! Klar! Der hat den Gesellen gemacht und dann den Meister.
- I: Ach den Meister hat er auch noch gemacht.
- B: Ja musste er ja. Sonst hätte er... ich glaube sonst...
- I: Sonst darf der das Geschäft nicht aufmachen, ne?

- B: Ja genau. Heute ist das glaube ich anders, aber damals war das noch so, dass er sonst gar nicht erst dieses Unternehmen hätte gründen können beziehungsweise die Selbständigkeit hätte führen können.
- I: Ja das kann gut sein.
- B: Ja.
- I: Das heißt, Ihr Vater hat in der Familie schon gegründet.
- B: Ja.
- I: Gibt es sonst noch jemanden in Ihrer Familie, der gegründet hat bei Ihnen?
- B: Boah. [denkt nach] Meine Tante, also die Schwester meines Vaters, ist irgendwann mal aufgrund des Krieges, der Evakuierung in Bayern hängen geblieben und hat da eine Gaststätte gegründet. Da habe ich aber, zumindest du diesen geschäftlichen Dingen, hatte ich nie einen Bezug. Natürlich war ich öfters da, aber... vielleicht liegt es ja in der Familie. Und die Tochter hat dann nachher auch eine Umschulung als Altenpflegerin oder so gemacht und hat dann ein Altenheim aufgemacht.
- I: Ok! Auch spannend. Aber das waren jetzt beides keine Personen, wo Sie direkten Bezug...
- B: Nein.
- I: ...zu gehabt hätten...
- B: Nein.
- I: ...zu den unternehmerischen Tätigkeiten.
- B: Nein. Zu den unternehmerischen Tätigkeiten gar nicht, nein.
- I: Ok. Zu Ihrem eigenen schulischen Werdegang. [Interviewpartnerin greift nach der Wasserflasche und steht auf] ...Soll ich nochmal Wasser holen?
- B: Für Sie! Mein eigener schulischer Werdegang ist, ich habe natürlich die Grundschule besucht und äh, [Interviewpartnerin holt Wasser vom Sideboard, kommt zurück zum Tisch, gießt ein] mein Bruder hat, der über neun Jahre älter ist als ich, ja irgendwie, ja, wie hole ich da jetzt aus. Da meine Eltern schon älter waren als ich noch gekommen bin... [setzt sich wieder]
- I: Hm.
- B: ...war ich das Nesthäkchen zwar, aber ich war auch oft alleine zuhause. Das heißt die waren dann unterwegs, und dann hat sich mein Bruder ein bisschen um mich gekümmert und meinte dann, ich sollte das Gymnasium besuchen, und das habe ich dann auch getan, aber nach drei Jahren habe ich das dann aufgrund von Faulheit beenden müssen. Weil, ich habe einfach nicht gelernt. Und bin dann zur Hauptschule...
- I: Ja? [nachfragend]
- B: ...habe die neunte Klasse gemacht. Da ich immer bei meinem Vater im Büro, ja, gespielt habe auch, mit der Rechenmaschine, da habe ich mir immer mein eigenes Büro spielerisch aufgebaut. Da bin ich dann so zur höheren Handelsschule gegangen, habe die höhere Handelsschule besucht, zwei Jahre lang, und habe dann eine Ausbildung zur Steuerfachgehilfin absolviert. Ja. Und dann habe ich bei zwei Firmen gearbeitet, bei einer Firma in Düsseldorf in der Buchhaltung, dann bin ich nach Erkelenz zu einem Unternehmen gegangen und habe da in der Beschaffung, also im Einkauf gearbeitet. Und habe

dann irgendwann mal aus früheren Zeiten eine Klassenkameradin mit der Mutter getroffen und die hatten eine Firma in Erkelenz, ein kleines Familienunternehmen, was Ähnliches was wir machen. Und die hat gesagt: „Wir wollen das Unternehmen jetzt an Jüngere übergeben und suchen eine kaufmännische Mitarbeiterin.“ Und so war das dann, dass ich dahingegangen bin. Und hab dann da irgendwann auch mal die Verwaltung geleitet. Zwar nur erst allein, aber irgendwann waren dann auch ein paar mehr da. Ja. Und von da an... da habe ich auch den Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer] kennengelernt. Da war es halt so, dass unser damaliger Chef irgendwie einen Größenwahn bekommen hat, und das ging nicht mehr. Und so haben wir uns dann irgendwann mal zusammengerauft, und der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] hat dann alles hingeschmissen und hat dann gesagt: „Ich möchte mich gerne selbständig machen. Irgendwie. Nur weg.“ Und ich habe dann gesagt: „Ok, ich komme mit.“ Ja.

I: Ok.

B: Und dann kam es dann zu verschiedenen Ideen.

I: Hm. Das ist doch ein sehr spannender Werdegang.

B: War es auch, ja!

I: Vor allem witzig, dass Sie erst das Gymnasium schmeißen, weil Sie keinen Bock haben auf Lernen, und dann aber im Steuerbereich eine Ausbildung machen. Das wäre jetzt so ein Bereich wo ich sagen würde: „Oh Gott. Bitte nicht.“

B: Ja, also, wie soll ich sagen. Das hat mich irgendwo immer gereizt. Das ist ein sehr trockenes Thema, ich geb's ja zu. Aber auch da habe ich nicht so viel gelernt, aber die Berufsschule, die war dann ich Aachen, und die anderen haben immer wochenlang vorher gelernt. Also, nicht dass ich jetzt ein Naturtalent wäre, das will ich nicht sagen, aber ich habe mir dann immer morgens im Zug die Sachen angeguckt und das hat auch funktioniert.

I: Dann war da aber das Talent und das Interesse schon da.

B: Joa.

I: Ja. Ähm, das haben Sie eigentlich gerade schon berichtet. Sie haben früher schon mal angestellt gearbeitet, nämlich zuletzt auch vor der Gründung von der [Firmenname anonymisiert, Firma der Interviewpartnerin] in einem Unternehmen, was von der Branche her sehr ähnlich war.

B: ...von der Branche her sehr ähnlich war und...

I: ...und da hatten Sie im Grunde zum Schluss die kaufmännische Leitung.

B: Ja.

I: Also es war schon eine Entscheidungsposition.

B: Ja. Und der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] hatte die technische Leitung. Und war auch in einer Entscheidungsposition.

I: Ja. Wie lange haben Sie da gearbeitet?

B: Boah. Ich glaube, sieben, acht Jahre.

I: Also doch lange.

B: Ja.



- I: Ähm, haben Sie während der Gründungsphase für diese Firma auch noch dort gearbeitet?
- B: Nein.
- I: Also Sie haben dort aufgehört und dann haben Sie gegründet?
- B: Äh, ja. Beziehungsweise, es war so, dass wir uns häufig abends getroffen haben, haben ein Konzept erstellt, haben überlegt, wie wir was anstellen, haben mit Steuerberatern oder mit unserem heutigen Steuerberater gesprochen, was wir uns so vorstellen. Und klar, wir hatten zwar, oder was heißt wir hatten zwar. Wir mussten natürlich einen Kredit aufnehmen. Da mussten wir a) von leben und b) Miete zahlen...
- I: Ja.
- B: ...die ganzen Nebenkosten... Betriebsmittel, auch Wareneinkauf und all solche Sachen. Ja. Und dann haben wir halt überlegt: Was brauchen wir in den nächsten Monaten beziehungsweise halbes Jahr bis Jahr? Sind damit zur Bank gegangen, haben uns überlegt, wie wir was machen, hatten echt ein Konzept, was witzigerweise heute auch fast so gekommen ist, wie wir uns das damals gedacht haben. Wobei das allerdings...
- I: Auch selten. Dass der Businessplan den man macht und mit dem man zur Bank geht, auch tatsächlich so aufgeht.
- B: Ja, wobei ich muss sagen, alles das was die Ideen betrifft, ist der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] wirklich top. Und, also ich bin mehr so die Person, die im Hintergrund ist und versucht, kaufmännisch und finanziell... Ich mache unheimlich oft und unheimlich viel schaue ich, wenn wir irgendwelche neuen Ideen haben, ob die nicht bezuschusst werden und solchen Geschichten. Also, alles sowas. Wenn wir Leute einstellen, obs da irgendwo Mittel gibt und so.
- I: Ja.
- B: Das hat uns sehr geholfen, das haben wir eigentlich von Anfang an gemacht.
- I: Hm [zustimmend]
- B: So geguckt, welche Projekte es gibt. Und sei es, als wir Maschinen gekauft haben, dass wir auch gleichzeitig Mitarbeiter einstellen konnten. Wir sitzen hier im Co2-Gebiet, das heißt Sie kriegen zehn bis 15 Prozent Zuschuss, den Sie nicht zurückbezahlen müssen.
- I: Ah!
- B: Und so weiter. Und das sind dann mehr so die Dinge, wo ich mich dann drum gekümmert hab. Und dann haben wir direkt am ersten Tag, das war eigentlich der Knaller, haben wir direkt einen Auftrag bekommen. Natürlich kannten wir Kunden, aber das heißt ja noch lange nicht...
- I: ..., dass die mitgehen.
- B: Ne! Also, ich habe schon sehr sehr lange Existenzängste gehabt, das können Sie glauben.
- I: Das glaube ich sofort.
- B: Wobei, ich meine ich war 40 ungefähr, glaube ich 40. Ja, nicht ganz. Aber 38. 39. Da finden Sie ja immer noch einen Job.
- I: Sie sind Ende 50?
- B: Ja.

- I: Sieht man Ihnen auch nicht an.
- B: Ja, vielleicht ist das der Stress. [lacht]
- I: [lacht] Das ist dann positiver Stress!
- B: Und viel Sport, ich habe jetzt seit vier Jahren einen Hund, der hält mich auf Trab...
- I: Ja, haben Sie erzählt! Der immer mit ins Büro kommt!
- B: Der kommt bestimmt gleich mal runter.
- I: Ja, da freu ich mich.
- B: Wenn der sich alleine fühlt.
- I: Ich mag Hunde total gerne.
- B: Ja? Ja dann rufe ich ihn gleich mal, wenn wir fertig sind.
- I: Ja gerne!
- B: Ne, es war schon echt eine spannende Zeit. Und da kann ich Ihnen also so ein paar Stories erzählen; ich habe dem Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer] zum 15-jährigen da so ein Buch gemacht, das können Sie gleich gerne mal gucken. [Zeigt auf Bücher auf dem Sideboard]
- I: Das Fotobuch da?
- B: Ja genau. Da ist das im Übrigen auch drin, das kann ich Ihnen gerne mal zeigen, wie wir angefangen haben. Die ersten Skizzen. [Steht auf, geht zum Sideboard und holt das Fotobuch] Sehen Sie, das waren hier unsere Ideen, das technische Büro, der Industrieservice, der Handel, die Werkzeuge und die Beratung. Das ist jetzt alles in einem. Das war unser erstes Konzept, womit wir zur Bank gegangen sind, die erste Seite.
- I: Ja. Ja. Stark! Und Sie sind immer hier am Standort gewesen?
- B: In [Ortsname anonymisiert] ja, aber nicht hier am Standort. In der Nähe. Wir haben im Gründerzentrum die ersten Räume angemietet.
- I: Wie ist denn Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form?
- B: Also mittlerweile ja, die jungen Leute. Also Netzwerke insofern als dass wir uns damals natürlich irgendwie an die IHK gewandt haben, da gabs schon Netzwerke mit Holland und weiß ich nicht. Und hier WFG, Wirtschaftsförderungsgesellschaft, da gibt's eine in [Ortsname anonymisiert] die da unterstützen. Also Netzwerke meinen Sie da auch Facebook und social media?
- I: Also ich meine nicht social media, unbedingt, sondern Netzwerke in der klassischen Form. Also, tauschen Sie sich zum Beispiel regelmäßig mit anderen Firmengründern aus, oder sind Sie in Vereinen oder Clubs aktiv, oder...
- B: Ja wir sind hier aktiv, in [Ortsname anonymisiert] im Aktionskreis [Ortsname anonymisiert], schon alleine wegen des Standorts. Das macht der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer]. Da wird halt auch darüber diskutiert wie hier die Politik sich hier zu den einzelnen Unternehmen stellt, was hier in der Stadt passiert, wie der Gewerbesteuermessbetrag, der Hebesatz, zu hoch ist...
- I: Also es ist schon ein Wirtschaftsforum, für die Region.
- B: Genau, das ist ein Wirtschaftsforum. Dann treffen wir uns, als, insbesondere der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] macht das. Wie gesagt, ich bin eher im Hintergrund.

- Er war sehr oft bei Symposien, wo wir zu eingeladen haben und dann auch andere Firmen eingeladen haben um Dinge zu besprechen. Man nimmt an Seminaren teil, man geht zu Messen. Aber dass das jetzt so ein festes Netzwerk ist, wo man sich regelmäßig trifft, irgendwie so ein Unternehmerfrühstück oder sowas. Klar, man hat schon mal dran teilgenommen, aber nichts Regelmäßiges.
- I: Nichts Regelmäßiges, ok. Und wie war das zu ihrer Gründungszeit oder um die Gründungszeit herum? War das da anders?
- B: Nein, eigentlich nicht. Wir waren ja zwei Einzelkämpfer. Wir hatten genug damit zu tun, Akquise zu betreiben. Ich kann mich noch an unsere ersten Briefe erinnern, oh Gott. Aber wir haben unseren ersten Werbebrief, das weiß ich noch, mit einem Spruch von Laotse: Der längste Weg beginnt stets mit dem ersten Schritt oder so etwas. Und witzigerweise war jetzt vor einiger Zeit eine Werbung im Fernsehen. Aber gut, so haben wir alle unsere Erfahrungen gemacht. Da würde man heute die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Aber ja gut.
- I: Naja, damals war das so richtig, und offensichtlich hat es ja auch gut gepasst, nicht wahr?
- B: Ja.
- I: Welche Hobbies haben Sie, oder womit verbringen Sie viel Zeit?
- B: Mit dem Hund.
- I: Und damals? Um die Gründung herum?
- B: Damals bin ich noch sehr viel gelaufen, viel Sport, Reisen, Freunde, Essen, Kino, also, ich habe genug zu tun, und ich kann auch abschalten und sagen: „Jetzt ist privat.“
- I: Jetzt ist Feierabend. Sehr gut. Ähm, aus welcher Situation heraus haben Sie die [Firmenname anonymisiert] gegründet? Was war Ihre Motivation für die Unternehmensgründung? Wir haben das ja eben schon mal angeschnitten, es gab eine schlechte Situation beim alten Arbeitgeber...
- B: Ja. Also, es war so dass er zu allen Mitarbeitern im Grunde genommen... Ich möchte da jetzt auch nix... Ich könnte jetzt Beispiele nennen, aber... Es war einfach nicht mehr zu ertragen, auszuhalten. Man ging mit Bauchschmerzen arbeiten. Das war dann als wir gesagt haben: „Ok, wir haben ein gutes Konzept“, aber die Bank, die uns da begleitet hat, die haben wir überzeugt. Und dennoch muss ich sagen, im Nachhinein, haben wir viel Glück gehabt. Aber gut, das beantwortet jetzt nicht Ihre Frage. Ich habe so im Laufe der Jahre, jetzt nicht nur in der Selbständigkeit, sondern auch so, das hängt unheimlich viel an ihrer eigenen Überzeugung, wenn Sie an was glauben, wenn Sie positiv an Dinge herangehen, klappt das auch in der Regel.
- I: Ja? Haben Sie... also, war das Ihre einzige Motivation?
- B: Sich selbständig zu machen?
- I: Oder haben Sie sonst auch schon mal über das Thema Gründung nachgedacht? Vorher?
- B: Ja, ich hatte auch mit dem Gedanken gespielt, mich mit einem mobilen Büro oder so selbständig zu machen, das schon.
- I: Ok. Wie viele Unternehmen haben Sie denn bisher gegründet? Sie haben ja eben gesagt, dass die [Name anonymisiert, Mitgründer] nicht die einzige Firma ist, ne?

- B: Dann haben wir, Moment, jetzt muss ich mal gucken dass ich das in der richtigen Reihenfolge mache. Wir haben eine GbR gegründet, der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] und ich, die die Maschinen kauft, um die dann an die [Name anonymisiert, Mitgründer] zu verpachten. Dann haben wir 2007 die [Firmenname anonymisiert] gegründet...
- I: ...die steht ja auch vorne auf dem Schild.
- B: [Die nächsten Sätze sind komplett anonymisiert, die Interviewpartnerin erklärt die Beziehung zwischen dem Firmennamen und den Nachnamen der Gründer]. Bei der [Firmenname anonymisiert] haben wir es so gemacht, dass wir einen sehr guten Mitarbeiter mit ins Boot geholt haben, der da auch beteiligt ist. Und auch Geschäftsführer ist da. Und da sind mittlerweile, jetzt muss ich mal überlegen, fast 10 Mitarbeiter. Die macht ausschließlich Dienstleistungen. Das heißt, wir haben sämtliche Dienstleistungen aus der [Firmenname anonymisiert] ausgegliedert. Dienstleistungen in Form von, wir haben also angefangen mit Inbetriebnahme, Wartung, Schulung, und solche Geschichten, die hier die Monteure machen mussten, die eigentlich vor Ort sein müssen um zu montieren. Und das wurde dann auch ein immer größeres Thema, dass wir schulen, wie unsere Werkzeuge zu bedienen sind, und so weiter. Das ist also ein großes Thema.
- I: Also Sie schulen Ihre Kunden, wie sie mit den Teilen, die Sie verkaufen, umzugehen haben.
- B: Wenn die Schulungen haben möchten, ja. Das ist ja wie bei CAD<sup>25</sup>/CAM<sup>26</sup>, Inventorschulungen oder so...
- I: Ja. Manche Mitarbeiter können es selber, manche... ja.
- B: Ja, und mittlerweile ist es auch so, dass wir einige Elektriker eingestellt haben, weil die Kunden, bei denen wir dann waren, mehr und mehr danach gefragt haben: „Hört mal, könnt ihr nicht auch unsere elektrischen Geräte prüfen, könnt ihr nicht Seilwinden prüfen, könnt ihr nicht Leitern und Tritte prüfen“ und ich weiß nicht was wir mittlerweile alles prüfen. Aufzüge, etc. Und jetzt wie gesagt wird immer mehr, also, das ist ja super, aber Sie müssen natürlich auch fähiges Personal finden. Vor allen Dingen in dieser Geschichte, die sind halt ständig unterwegs. Montags bis donnerstags sind die meistens auch von Zuhause weg. Da muss natürlich auch die Bereitschaft dazu da sein. Und dann haben wir noch eine Firma in Amerika gegründet.
- I: Ach?
- B: Ja, weil wir sehr viel auch mit Windkraft zu tun haben, und es da so war, dass eben da auch die Windkraftanlagenhersteller, auch in den USA und in Kanada gesagt haben: „Ihr müsst da was vor Ort haben.“ Da haben wir da ein Büro und eine Lagerhalle angemietet mit einem Geschäftsführer der da ist, der vertritt aber auch noch andere Firmen. Und das heißt dann [Firmenname anonymisiert].
- I: Ah, ok, das heißt, da geht es auch um die Produkte, die Sie hier haben, nur halt für Amerika.

---

<sup>25</sup> Computer Aided Design.

<sup>26</sup> Computer Aided Manufacturing.

- B: Ja, weil wenn da Instandsetzungen sind, wenn Sie das erstmal hierher schicken, mit Zoll, und weiß ich nicht was alles, das ist viel zu teuer. Und das wird dann da jetzt vor Ort gemacht, entweder da in [Ortsname anonymisiert]. Das ist bei Chicago. Und ja, dann wird das von da gemacht oder der Mitarbeiter fährt zum Kunden und setzt das da um.
- I: Ja.
- B: Ja, das ist jetzt nicht unbedingt profitträchtig, aber es ist Prestige. Ich glaube, wenn wir das da nicht hätten, hätten wir den ein oder anderen Auftrag hier auch nicht bekommen.
- I: Ach ist das so?
- B: Ja.
- I: Das heißt, einige Kunden gucken tatsächlich: aha, die [Firmenname anonymisiert] hat eine Dependance in Amerika, das muss was sein?
- B: Ja. Ja. Jaa, nicht unbedingt das muss was sein, aber dadurch haben wir halt auch Dinge, die wir vorher hier mehr so in Deutschland und Westeuropa gemacht haben, dass wir halt auch in Übersee Aufträge bekommen.
- I: Aha. Ok. Clever! Das heißt, sie haben die Firmen nacheinander gegründet. Und die laufen jetzt aber alle parallel.
- B: Parallel und auch eigenständig.
- I: Und Sie sind an allen beteiligt.
- B: Die [Firmenname anonymisiert]. Moment, ne. Doch. Die [Firmenname anonymisiert] ist an [Firmenname anonymisiert] beteiligt und ich bin an [Firmenname anonymisiert] beteiligt. Und Herr [Name anonymisiert, Mitgründer des Stammhauses und aller weiteren Firmen], Herr [Name anonymisiert, Mitgründer nur der Servicegesellschaft] und ich sind an der GbR beteiligt. Und [Firmenname anonymisiert] da ist an [Firmenname anonymisiert] beteiligt.
- I: Als juristische Person, aber am Ende des Tages sind Sie als natürliche Person an allen Firmen beteiligt.
- B: Ja.
- I: Zwar aber juristische Personen, aber...
- B: Ja, weil, das ist auch weniger Haftung.
- I: Jajaja, klar. In welchem Jahr haben Sie denn jeweils die Firmen gegründet.
- B: Das kann ich hier nachgucken [im Fotobuch]. 2007 war die [Firmenname anonymisiert] ...
- I: Und vor 20 Jahren war die [Firmenname anonymisiert] ...
- B: Ja, 1997 waren wir beim Notar. 1998 haben wir das operative Geschäft begonnen.
- I: Dann steht ja nächstes Jahr eine dicke Party bei Ihnen an.
- B: Hier in dem Fotobuch ist alles drin. Da kommen natürlich auch die Parties mit drauf. Wanderungen, unsere erste TÜV-Zertifizierung... [blättert im Fotobuch]. 2005 war die [Firmenname anonymisiert]-Gründung, und 2011 die [Firmenname anonymisiert, Amerika-Dependance]-Gründung.
- I: Und das was alles in der gleichen Branche, klar. Äh, wie viele Mitarbeiter haben denn Ihre Firmen jeweils?

- B: Also, [Firmenname anonymisiert, Amerika-Dependance] hat wie gesagt zwei, die GbR sind nur wir beide...
- I: Klar, das ist nur eine Verwaltungsfirma...
- B: Genau. Genau. Und die [Firmenname anonymisiert] ich sag jetzt mal zehn, und die [Firmenname anonymisiert] 50.
- I: Klasse. Region haben wir schon gesagt, [Firmenname anonymisiert] in der Nähe von Chicago und den Rest hier am Standort.
- B: Ja.
- I: Das heißt, die [Firmenname anonymisiert] ist im Grunde national tätig in den USA, und die anderen Firmen sind national tätig hier.
- B: Und international!
- I: Ja?
- B: Ja natürlich!
- I: Europaweit, oder...?
- B: Überall. Mittlerweile auch weltweit. Wir haben jetzt einen Auftrag von Australien. Wie gesagt, wir machen ja auch Dinge, so Neuentwicklungen. Und da setze ich mich zum Beispiel mit dem Herrn [Name anonymisiert] zusammen. Vor ein paar Jahren haben wir so ein [Name anonymisiert]-Projekt gemacht. Das ist dann EU-gefördert. Und da müssen Sie bestimmte technische Hürden überwinden und dann müssen Sie auch, also, da gibt es ganz bestimmte Vorlagen, Vorschriften.
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Und darüber haben wir also ein Projekt gemacht, und dieses Projekt trägt jetzt langsam Früchte. Das heißt, wir haben das allerdings nicht zum Patent angemeldet. Können Sie ja gar nicht bezahlen, das weltweit patentieren zu lassen.
- I: Das schlägt richtig rein.
- B: Wenn Sie das jetzt in Deutschland machen, da sind die Kosten schon enorm. Dann können Sie sagen ich will das in Europa in dem und dem und dem und dem Land, ja dann geht einer nach Kanada und macht das dort. Dieses Prinzip, da haben wir echt schon ein paar nette Aufträge bekommen, auch größere Aufträge. Und über die Förderung und über die Aufträge hat sich die Entwicklung quasi schon bezahlt gemacht.
- I: Klasse! Sie haben alle Unternehmen im Team gegründet, ne?
- B: Ja.
- I: Und da haben wir ja schon gesagt, da war der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] jeweils bei allen mit dabei und bei der einen der Herr [Name anonymisiert] noch.
- B: Ja, richtig.
- I: Aber alle waren von Anfang an jeweils mit dabei.
- B: Ja.
- I: Ok. Wie ist es... oder: beschreiben Sie bitte mal kurz Ihre Geschäftsidee. Ich denke, wir können bei der [Firmenname anonymisiert] bleiben, weil die ist ja der Ausgangspunkt.
- B: Ja. Also, die Geschäftsidee war die, dass es so sein sollte, dass es ein technisches Büro gibt, mit Konstruktion, und, also, es ist ja Fakt, dass wir ein Nischenprodukt haben.
- I: Hm. [zustimmend]

- B: Und dazu gehört auch, dass wenn einer ein bestimmtes technisches Problem hat, dass man sich dann was überlegt.
- I: Das heißt, Sie müssen sehr viel Know-how haben.
- B: Ja. So, und das kriegt man natürlich nur über die Erfahrung, über die jahrelange Erfahrung. Bearbeitung der Dinge, die man da tut. Und das sollte ursprünglich eben dieses technische Büro sein. Und dazu gehörte dann eben, dass wir dann quasi die Konstruktionen verkaufen, dann wollten wir auch Handel dazupacken, ne, wenn Sie unsere Werkzeuge nutzen, müssen Sie zwangsläufig auch einen Druckerzeuger haben, der die Werkzeuge mit Druck beaufschlagt, und Hydraulikschläuche, Hydrauliköl, also Handelsware quasi. Dann muss die Montage erfolgen. Jedenfalls bei Kunden vor Ort. Das wäre dann quasi die [Firmenname anonymisiert] gewesen, die sich dann mit der Montage befasst, dann die [Firmenname anonymisiert] die die Werkzeuge produziert, und dann haben wir noch die Industriemontage, Beratung und Konstruktion, das haben wir dann quasi hat sich das im Laufe der Zeit so ergeben, dass wir dann die [Firmenname anonymisiert] gegründet haben und alles unter einem Hut haben.
- I: Und ist es damals zu der Idee gekommen, weil Sie beide das in Ihrer Vorgängerfirma...
- B: Ja.
- I: ...bereits so gemacht haben? Also jeder in seinem Metier?
- B: Richtig.
- I: Also Sie kaufmännisch und der Kollege technisch?
- B: Ja. Ja.
- I: Und Sie dann eben gesagt haben: „Ok, das ist hier kein schönes Arbeiten mehr, jetzt machen wir es selber.“
- B: Ja wobei Sie das natürlich nicht eins zu eins kopieren können. Wir haben ja keine Zeichnungen oder sowas mitgenommen. Der Herr [Firmenname anonymisiert] hatte halt sein technisches Wissen, und ich hatte mein kaufmännisches Wissen.
- I: Ja.
- B: Ja, das nützt Ihnen auch nichts, wenn Sie das bei der Firma so und so und so und so gemacht haben, ich meine kaufmännisch können Sie eh nichts, wie soll ich sagen, übernehmen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Gut. Technisch haben Sie halt Ihre Ideen im Kopf, und der Kunde kommt dann und sagt ich will den und den Einsatz fahren, da müssen Sie sich was überlegen. Da können Sie nicht sagen ich gehe jetzt mal eben zum Vorgänger und gucke mal, wie der das gemacht hat.
- I: Das heißt, das sind schon Sonderanfertigungen.
- B: Ja. Genau. Jaja. Deshalb Nischenprodukt.
- I: Ok. Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Also für mich persönlich was das Kaufmännische betrifft, hätte ich den Werdegang nicht so gehabt, wäre ich gar nicht in der Lage dazu gewesen.
- I: Ja.

- B: Sag ich jetzt. Ne.
- I: Jaja.
- B: Sag ich jetzt. Ich mache nach wie vor hier die, bereite die Buchführung vor, gucke mir jede Rechnung an und mach regelmäßig Kostenpläne und Liquiditätspläne, und sowas. Spreche das dann mit dem Steuerbüro alles ab. Und die buchen dann und dann gucke ich mir die Auswertungen an, wo geht die Reise hin und wo müssen wir noch was...
- I: Ok. Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee?
- B: Bei der Entwicklung der Geschäftsidee?
- I: Hm [zustimmend]
- B: Boah. Also eine besondere Rolle hat gespielt, ich wollte nicht den Fehler machen, den mein Vater damals gemacht hat.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Ja, also der sitzt schon tief, nach wie vor.
- I: Hm? Ok.
- B: Also sagen wir mal, zu sehen, dass die alles verloren haben.
- I: Ja? Hätten andere Personen genauso gründen können wie Sie?
- B: Joa.
- I: Oder sagen wir mal, hätten die die Idee genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Natürlich, ja.
- I: Warum?
- B: Also, die Idee jetzt einer Geschäftsgründung jetzt schon. Die Idee mit dem Fachgebiet, so, das weiß ich nicht, das kann ich Ihnen nicht sagen. Dass muss Ihnen der Herr [Firmenname anonymisiert]... naja, auf jeden Fall ein technisch versierter Mensch, der auch dieses Know-how hatte, oder hat, oder aber, Sie können natürlich sich auch mit einer anderen technischen Idee sich selbständig machen. Das wäre also unabhängig von der kaufmännischen Seite. Also die kaufmännische Seite, die können Sie überall hin projizieren. Sag ich jetzt.
- I: Ja.
- B: Da können Sie auch jeden Kaufmann nehmen, der hätte wahrscheinlich mit dem Herrn [Firmenname anonymisiert] genauso gut die Firma geleitet.
- I: Ja? Ist das so? Das muss schon auch menschlich stimmen oder?
- B: Ja klar! Um Gottes Willen! Aber ich sage mal: da wäre eher ich zu ersetzen gewesen als er.
- I: Ok, ich verstehe was Sie meinen. Weil eben sein Wissen...
- B: ...schon etwas Besonderes ist.
- I: ...in der Nische etwas Besonderes ist.
- B: Genau.
- I: Ok.
- B: Gut, wir haben mittlerweile Ingenieure und Techniker, die sicherlich sich ihr Wissen auch angeeignet haben im Laufe der Zeit aufgrund des Wissens von Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer], sodass also wenn er mal ausfallen sollte, das nicht mehr so



- tragisch wäre. Und bei mir sieht das auch nicht anders aus. Wir waren irgendwann mal alleine, und da hätte natürlich nichts passieren dürfen.
- I: Ja, ok. Und jetzt waren Sie so vorausschauend, das Wissen auch weiterzugeben.
- B: Ja, muss ja! Muss ja.
- I: Und jetzt haben Sie wenn ich das richtig verstanden habe, in der Dienstleistungsfirma, auch Mitarbeiter, die einen ganz anderen Bereich noch zusätzlich beackern.
- B: Genau. Ja, auch wir haben so ein bisschen, wir haben auch Produkte, wo wir auch Patente für angemeldet haben, es ist ja nicht so, als wenn wir keine Patente machen, aber das bezieht sich nicht nur auf das Werkzeug, womit wir irgendwann mal angefangen haben, sondern wir machen auch Sonder-Hydrauliken, und sowas, und also es ist nicht nur diese eine Schublade sage ich mal. Wir können da schon auf verschiedenen Schubladen zugreifen. Wenn es einem Industriezweig mal nicht so gut geht, dann sind da immer noch andere wo wir sagen: „Damit können wir uns auch noch über Wasser halten“, und wir haben viele junge Ingenieure, die neue Ideen haben.
- I: [lacht] Das ist doch schön!
- B: [lacht] Ja! Aber man muss ja auch das Geld haben, oder die finanziellen Mittel, die Möglichkeiten, und vor allen Dingen auch die Manpower, dass man bestimmte Dinge umsetzt. Oder dass man sagt: „Versucht doch mal dafür eine Lösung zu finden.“
- I: Ja klar. Man muss das immer alles auch finanzieren können.
- B: Ja.
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihren Ideen inspiriert? Also zum Beispiel marktbezogenes, servicebezogenes, technologisches Vorwissen...
- B: Ja, technologisches auf jeden Fall. Natürlich.
- I: Ja? Oder Wissen über Kundenprobleme, Wissen über firmeninterne Abläufe, oder irgendeine spezielle Art von Wissen...
- B: Also ich kann da nur nochmal auf die Technik zurückgreifen. Also, dieses Thema Vorspann von Schraubverbindungen gibt's in vielen Industriebereichen. In manchen wird es nach wie vor noch mit Drehmoment gemacht. Aber in vielen Bereichen wird es halt so gemacht, wie wir es machen. Ziehend. Sagt Ihnen jetzt nichts, ist aber ja aber auch egal. Es gibt aber Bereiche, da kann man das nicht ziehend machen. Aber... sagen Sie nochmal eben die Frage.
- I: Ob eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihren Ideen inspiriert hat.
- B: Also ich sage jetzt mal: das spezielle technische Wissen von Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer], und die Art und Weise, wie man an dieses Geschäftsmodell rangeht, das haben wir uns zusammen erarbeitet. Aufgrund von Erfahrungen, ne. Klar, man macht sich immer schlau, man besucht Seminare und so was. Das ist eigentlich die Antwort, die ich Ihnen geben kann.
- I: Hat sich das nach der ersten Gründung verändert?
- B: [denkt nach] Na gut, im Laufe des Berufslebens machen Sie Erfahrungen, machen Fehler, die man dann versucht, nicht wieder zu machen. Und dennoch, dann machen Sie an einer anderen Stelle wieder Fehler. Oder Dinge, die man hätte anders machen können.
- I: Ja.

- B: Also ich sage einfach mal: der Lernprozess ist da, muss auch da sein. Und ich sagte auch eben schon mal, dass es sehr wichtig ist, immer positiv an Dinge heranzugehen. Sie müssen manchmal auch einfach nur Glück haben.
- I: Hm
- B: Dass Sie zu einer bestimmten Zeit am richtigen Ort sind, die richtigen Menschen treffen, also da spielen viele Dinge eine Rolle. Und ich könnte jetzt noch nicht mal sagen, wenn ich zurückdenke, dass ich an irgendeiner Stelle einen anderen Weg hätte gehen sollen, oder wir. Klar. Wenn man sich an irgendeiner Stelle anders entscheidet, weiß man nicht, wo es hingeht, man weiß aber auch nicht, wo es hingegangen wäre, wenn ich darum gegangen wäre.
- I: Ja. Man kennt die Alternativen nicht.
- B: Ne.
- I: Zum Glück vielleicht.
- B: Ja.
- I: Wir haben eben über Ihren Hintergrund gesprochen...
- B: Ja.
- I: ...also Familie, Schule, Arbeitsplatz, soziales Umfeld. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine besondere Rolle gespielt?
- B: [denkt nach] Familie. Sag ich jetzt mal. Also, ich kannte ja quasi schon die Art Selbstständigkeit. Auch wenn ich weit weg davon war. Weit weg heißt, ich war ja ziemlich klein. Mein Vater hat mich zwar mal mitgenommen, aber... ja, das vielleicht. Meine damalige Partnerschaft hat natürlich auch dahintergestanden.
- I: Das heißt, Ihr Partner...
- B: Partnerin hatte ich.
- I: ...Ihre Partnerin hat Sie ermuntert?
- B: Ja. Ja. Die hat da voll dahintergestanden. Aber das hat dann wahrscheinlich auch dazu geführt, dass die Partnerschaft nicht gehalten hat. Nach 20 Jahren. Ich war ja ständig unterwegs, und man verändert sich auch. Das muss ich schon sagen.
- I: Durch die Arbeit im eigenen Unternehmen?
- B: Ja, über die Verantwortung, über den Umgang mit Mitarbeitern, ich versuche zwar immer menschlich und lieb und nett zu sein, aber manchmal geht das einfach nicht.
- I: Also dadurch, dass Sie gezwungen waren, harte Entscheidungen...
- B: Ja. Ja.
- I: ...zu treffen...
- B: Ja. Klar. Sie müssen härter sein und stärker. Also ich bin sehr sehr viel selbstbewusster geworden. Also ich bin jetzt hier nicht der Super-Mensch, um Gotts Willen. Weiß Gott nicht. Also, ich habe auch meine Schwächen, meine Fehler.
- I: Wie jeder.
- B: Ja wie jeder, genau. Ich weiß schon, ich merke es auch, dass ich mich verändert habe in diesen Jahren. Wird wahrscheinlich jeder tun, aber, also sich verändern. Also, was die Partnerschaft betrifft, sind die Wege irgendwann mal auseinandergegangen und man hat zu spät reagiert. Gut, ist halt so.

- I: Passiert.
- B: Passiert, ja.
- I: Aber da sind Sie ermuntert worden? Im ersten Schritt mal?
- B: Ja! Ja. Ja. Ja.
- I: Ok.
- B: Man kann diese Dinge nicht machen, wenn man nicht Freunde, Familie im Hintergrund hat. Das ist mein Denken.
- I: Das ist Ihre Erfahrung?
- B: Ja. Das ist beim Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer] nicht anders. Also, wenn seine Familie nicht dahinter gestanden hätte... Natürlich muss jeder seinen Job machen. Jeder muss arbeiten gehen, jeder muss auch mal Überstunden machen oder Geschäftsreisen, oder hier bei der [Name anonymisiert, Mitgründer], die sind ständig unterwegs. Wenn da die Familie nicht mitspielt...
- I: ...ist das nicht möglich.
- B: Dann ist das nicht möglich, ja.
- I: Und dann haben Sie ja eben gesagt, der Einfluss kam auch vom vorherigen Arbeitgeber. Quasi der Negativeinfluss.
- B: Ja, der Einfluss insofern, als dass wir gesagt haben: „Das können wir auch.“
- I: Hm
- B: Wir wollen nur anders mit den Menschen umgehen. In mancherlei Hinsicht, muss ich heute sagen, verstehe ich aus heutiger Sicht manche Dinge, wie er sich seinen Mitarbeitern gegenüber verhalten hat, weil man hat solche und solche und solche und solche, ne. Und manche brauchen einfach, ich will jetzt nicht sagen die Eisenstange, das hört sich blöd an, aber...
- I: Hm. ...ein bisschen eine härtere Hand als andere.
- B: Ja! Sie können den einen an der langen Leine lassen, das ist ok, und andere müssen Sie hier festhalten und... also, manchmal schlagen Sie die Hände über dem Kopf zusammen! Also wörtlich die Hände über dem Kopf zusammen. Auch mit welchen Ideen die Menschen... [denkt nach]
- I: ...um die Ecke kommen?
- B: Das können Sie sich nicht vorstellen! Also, das werden Sie vielleicht auch manchmal haben, aber ja.
- I: Ja, mein Vater ist ja auch Firmengründer und hat 24 Jahre lang seine Firma geleitet und der sagt auch immer: „Es gibt nichts, was ich noch nicht erlebt habe.“ [lacht]
- B: Ja!
- I: Das würden Sie wahrscheinlich unterschreiben.
- B: Ja! [lacht] Oh ja. Ja, sowohl Positives wie auch Negatives.
- I: Ja.
- B: Aber, wenn irgendwo eine Tür zu geht, geht auch irgendwo wieder eine auf. Ich habe jetzt letztens noch einen Mitarbeiter auf der Straße getroffen, der schon seit drei Monaten krank ist, da habe ich auch zu ihm gesagt: „Ob das der Herr [Name anonymisiert,

- Mitgründer] ist, ob ich das bin, ob Sie das sind, wir sind alle zu ersetzen!“ Das ist so. Auch ich bin zu ersetzen. Da brauchen wir uns nichts vorzumachen.
- I: Ja. Gibt es denn... oder andersherum. Welches Wissen haben Sie denn darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt mal in irgendeiner Form sich Spezialwissen sich angeeignet? Oder irgendein informelles Wissen, das Sie für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee gebraucht haben?
- B: Ähm, für die Entwicklung der Geschäftsidee! Mir käme jetzt zum Beispiel der Gedanke, die vorher auch mit diesen Fördergeschichten schon beschäftigt habe, aber das hat ja jetzt nicht unbedingt mit der Entwicklung der Geschäftsideen was zu tun, oder?
- I: Och, warum nicht? Das war ja ein Baustein dafür, dass das dann ans Fliegen gekommen ist, ne?
- B: Zumindest über einen Zeitraum, ja.
- I: Also, die Entwicklung einer Idee ist ja manchmal nicht ein Zeitpunkt, sondern es ist so ein vor, zurück, man überlegt, dann setzt man um, dann überlegt man neu, dann setzt man wieder um... Wenn man vielleicht nicht direkt den Punkt getroffen hat. Warum nicht. Die Förderthemen haben Sie ja intensiv bearbeitet und haben dadurch dem Unternehmen den Erfolg auch ermöglicht, ne.
- B: Ja. Aber ich kann immer nur nochmal sagen: da gehören immer mehrere Komponenten und auch mehrere Personen dazu. Und ich alleine hätte nie das erreichen können.
- I: Ja.
- B: Das kann ich nach wie vor sagen.
- I: Und der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] hätte das alleine auch nicht erreichen können.
- B: Ja gut. Vielleicht ein bisschen später. Ich sag jetzt mal so: dieses kaufmännische Wissen. Oder die kaufmännischen Erfahrungen kann man sich eher aneignen als die technischen Dinge.
- I: Sind Sie der Meinung, dass das so ist?
- B: Und dennoch, jetzt muss ich wieder eine Einschränkung machen: hätte mein Vater damals diesen kaufmännischen Part gehabt, wäre ihm das wahrscheinlich auch nicht passiert.
- I: So. Ja. Das hätte ich jetzt auch nochmal eingeworfen.
- B: Ja. Es ist schwierig, da nen festen Punkt zu setzen. Viele Dinge muss man auch von verschiedenen Seiten betrachten und ich finde, das ist eine Frage, die kann ich gar nicht so mit ein paar Sätzen oder mit einer Meinung beantworten. Das ist schwierig.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch das Entwickeln der Geschäftsidee selber? Also durch das Ausfeilen, den Prozess der Ideenentwicklung, das, was ich grade schon mal so ein bisschen angesprochen habe, dass die Idee selber vielleicht auch nochmal angepasst und verändert wurde?
- B: Ja natürlich. Ja. Also im Laufe der ersten Zeit hat man natürlich einen Lernprozess. Jetzt kommen wir schon wieder darauf. Ja.
- I: Ja.

- B: Entweder lässt man dann alles laufen, oder man verändert Dinge. Klar. Aufgrund dessen haben wir dann vielleicht da ein bisschen weggestrichen und ein bisschen was anders gemacht. Ich meine, das ist jetzt auch schon so lange her, und ich kann froh sein, dass wir jetzt heute hier so sitzen, das hätte auch anders ausgehen können.
- I: Wie immer, wenn man was wagt, kann es so oder so ausgehen.
- B: Ja! Im Übrigen sagt der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] immer, wenn irgendwelche Neider kommen, oder, was heißt Neider. Aber wenn jemand was sagt. Dann sagt er: „Da nimmste 15 Euro, da kannst bei der Stadt eine Gewerbebeanmeldung mit machen.“
- I: Genau! Und dann werden die Leute kleinlaut, ne.
- B: Ja. Ja, aber es ist ja auch so, dass, die Leute sagen: „Boah, du bist selbständig, du kannst dir bestimmt das und das und das leisten“. Nee, das ist nicht so. Wir sind auch immer auf dem Boden geblieben, muss ich sagen. Haben am Anfang die Gewinne thesauriert, haben alles wieder hier reingesteckt, und ich meine, natürlich fahre ich hier als Leasingfahrzeug einen VW-Bus, wo ich auch mit in Urlaub fahre, aber ich finde das haben wir uns auch verdient.
- I: Na klar! In Deutschland hat man manchmal sehr merkwürdige Vorstellungen davon, wie Firmengründer so sind, was sie können und was sie nicht können, und üblicherweise werden die Rechte der Firmengründer in der öffentlichen Meinung immer überinterpretiert und die Pflichten vernachlässigt.
- B: Ja. Ich bin nach wie vor, wie gesagt, zwischen acht und zehn Stunden jeden Tag hier. Jeden Tag. Ich mache auch nicht mehr als den Urlaub, der in meinem Vertrag steht.
- I: Genau. Ich habe auch immer gesagt: „Ich will das überhaupt nicht hören. Ja, mein Vater fährt einen Audi. Dafür sehe ich ihn kaum.“ Ich hab 25 Jahre so ungefähr gesagt: „Hallo Papa, gute Nacht Papa“.
- B: Ja!
- I: Ja! Das ist der Preis, unter Anderem. Und der Preis ist die Verantwortung, die man trägt. Sie haben es eben auch angesprochen. Dass man jeden Monat Gehälter zahlen muss und wenns der Firma mal nicht so gut geht, hat man schlaflose Nächte. Sie haben auch die Existenzängste angesprochen.
- B: Ja. Ja. Ja.
- I: Da fragt keiner nach.
- B: Ja. Es war ja auch mein eigener Wunsch!
- I: Klar! Ja. Selbst gewählt!
- B: Unabhängig davon, dass Sie die Leute entlohnen, sie müssen sie ja auch immer wieder neu motivieren.
- I: Ja. Und Sie müssen die Energie entwickeln, und vorangehen.
- B: Also da ändert sich auch nichts dran. Wir könnten auch Golf spielen gehen oder so, aber ich habe einfach die Feststellung gemacht; also, ich bin auch nicht immer mit der Energie oben. Aber ich habe einfach die Erfahrung gemacht: Sie müssen es vorleben. Sonst tut sich nichts.
- I: Hat sich die Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?

- B: Was heißt die Quelle. Die Quelle der Idee war ja im Grunde genommen das, was wir hier mal aufgezeichnet haben. [zeigt auf das im Fotobuch abgebildete Konzeptpapier] Das hat sich nicht verschoben.
- I: Also die Ideenquelle von der [Firmenname anonymisiert] war...
- B: Ja doch insofern verschoben, als dass wir das technische Büro eigentlich oben gesehen haben, aber haben dann nachher festgestellt, dass der Bedarf an den Werkzeugen und am Handel und so weiter da war. Doch. Das hat sich schon verschoben. Aber alles noch vor der Firmengründung.
- I: Es ist gar nicht so leicht, das auseinanderzupiddeln.
- B: Ne, das ist schwierig.
- I: Die Ideenquelle von der [Firmenname anonymisiert] war ja im Grunde das Unternehmen, wo Sie vorher angestellt waren oder? Oder war es die technische Expertise vom Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer]?
- B: Ja. Ja. Ja. Das war eher die Quelle.
- I: Und dann die Gründungen die danach kamen, war das auch die technische Expertise vom Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer], oder mehr eine Marktgegebenheit? Dass Sie reagiert haben darauf...?
- B: Nee. Nee. Das war schon die technische Geschichte vom Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer]. In Verbindung mit den kaufmännischen Dingen, die überlegt sein mussten.
- I: Ok. Ok. Und dann haben Sie irgendwann auch die Gelegenheit ergriffen, auch mit dem Dienstleistungsunternehmen, dass Sie gesehen haben: ok, es werden auch noch Schulungen benötigt, also machen wir das auch.
- B: Ja, aber der Hauptpunkt war, was die Dienstleistungen betraf, den Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Wenn wir dem gesagt hätten, du kannst soundso viel Prozent von [Firmenname anonymisiert, erste Firma der Interviewpartnerin] haben, ich meine, [Firmenname anonymisiert, erste Firma der Interviewpartnerin] war da schon zehn Jahre alt, da wäre ja der Wert... und das wäre auch steuerlich viel zu hoch gewesen.
- I: Ah ok.
- B: Und dann haben wir gesagt: „Ne, komm, wir gründen ein neues Unternehmen, eine GmbH, und jeder zahlt da seine Beteiligungen ein und dann gucken wir mal.“
- I: Und so haben Sie dann den Herrn [Name anonymisiert, Mitarbeiter und Mitgründer der zweiten Firma] mit ins Boot geholt.
- B: Genau. Ich meine dann war natürlich, die ersten Jahre hat natürlich [Firmenname anonymisiert, erste Firma der Interviewpartnerin] die Firma gestützt. Aber die ist heute, heute braucht die die [Firmenname anonymisiert, erste Firma der Interviewpartnerin] nicht mehr. Darf ich Ihnen auch noch was einschenken?
- I: Ja gerne!
- B: [schenkt Wasser aus]
- I: Sind Ihre weiteren Firmen in der gleichen Branche gegründet wie die erste?
- B: Wie gesagt, die [Firmenname anonymisiert] mittlerweile unabhängig a) vom Industriezweig und auch von der Branche durchaus auch ohne die [Name anonymisiert, Mitgründer]-Idee oder die [Name anonymisiert, Mitgründer]-Produkte existieren kann.

- I: Ok.
- B: Ja? Also aufgrund der ganzen Prüfungen, also, das können Sie bei Ärzten, auf dem Bau... also, eigentlich muss jedes Unternehmen seine elektrischen Geräte wie Fernsehen, Drucker, Kaffeemaschine, die müssen Sie regelmäßig prüfen, und das ist dann egal, ob das die Firma [Firmenname anonymisiert] ist oder der Zahnarzt Dr. [Name anonymisiert] ist.
- I: Ok, spannend. Also die Firma ist quasi in der gleichen Branche gegründet worden, hat sich aber dann daraus wegentwickelt.
- B: Zum Teil. Sie hat ein wesentlich größeres Portfolio. Klar sind da auch die Dinge die da abgedeckt werden für Produkte von [Firmenname anonymisiert], aber wenn die wegfallen würden, dann wie gesagt, würde das Unternehmen eben in eine andere Richtung komplett gehen.
- I: Ok. Ok. Haben Sie sich durch Ihre erste Gründung Wissen erworben, das bei den anderen Gründungen geholfen hat?
- B: Ja natürlich.
- I: Grade im kaufmännischen Bereich?
- B: Ja. Ja.
- I: Ok. Sind Ihre Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere, oder eher komplett durch Ihre und Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer] Kreativität entstandene...
- B: Ja. Ja.
- I: ...neues...
- B: Ja.
- I: ...letzteres?
- B: Ja.
- I: Ok.
- B: Jaa, es ist natürlich schwer. Sie können nicht sagen neueres. Ich sage mal so. Was jetzt diese speziellen Werkzeuge betrifft. Da kommt ein Kunde und sagt: „Ich muss jetzt das und das Gerät verspannen. Sie haben den und den Einbauraum. Wie können Sie uns da unterstützen.“ Das macht der jetzt bei uns und bei unseren Wettbewerbern da und bei unserem Wettbewerber dort. Und dann kommt man mit technischen Lösungen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und dann sagt der Techniker: „Boah, die Lösung finde ich super, das machen wir, mit euch arbeiten wir zusammen.“ Wenn Sie dann Glück haben, kriegen Sie dann den Auftrag, und dann kommt ja noch der Einkauf.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Also so meine ich. Sie können nicht sagen wir haben eine bessere Idee wie die, sondern wir gehen ganz anders ran. Und entweder passt das, und der Mann auf der anderen Seite, oder die Frau auf der anderen Seite sagt „Boah das finde ich gut, ich glaube, das müsste klappen, das könnten wir auch da und da und da gebrauchen.“, das kann aber genauso gut bei dem Wettbewerber sein, dass der das da besser findet.
- I: Hm [zustimmend]

- B: Sie können nicht sagen: der ist besser das ist schlechter.
- I: Sondern anders?
- B: Anders. Ja, es kann aber auch sein, dass man die gleiche Idee hat, dann ist der billiger oder wir sind billiger. Wie gesagt: dann kommt ja noch die Beschaffung.
- I: Ja. Aber es ist schon eine Kreativleistung auf technischer Ebene?
- B: Ja.
- I: Ok. Ok. Hat Sie eine technologische, politische, gesellschaftliche oder sonst irgendeine Veränderung zu Ihren Geschäftsideen inspiriert?
- B: Technologische sag ich mal. Ja.
- I: Ja?
- B: Ja.
- I: Inwiefern?
- B: Stellen Sie die Frage nochmal eben!
- I: Manchmal ist es ja so, dass man eine Nische entdeckt, dadurch, dass es zum Beispiel eine regulatorische Veränderung gibt.
- B: Nein.
- I: Nur zum Beispiel. Oder eine gesellschaftliche.
- B: Auch nicht.
- I: Dass es plötzlich durch eine gesellschaftliche Veränderung Raum gibt für ein Produkt, das es vorher nicht gab. War aber nicht so?
- B: Ne. Dieses Verfahren ist 1920 glaube ich entdeckt oder entwickelt worden. Da gab es aber noch nicht a) die Werkstoffe und b) auch nicht die Möglichkeiten. Heute ist das ja ganz anders, ich sage mal, Sie können heute mit Drücken bis 4000 bar arbeiten, das heißt Sie haben auch kleinere Bauteile. Bauteile und auch Materialien, die hohen Drücken standhalten, und deswegen können Sie kleiner bauen. Die Physik, da ändern Sie nichts dran, aber die Entwicklung an sich, durch die neuen Dichtungen, die ebenso hohe Drücke aushalten, kann man heute anders bauen. Aber das Prinzip an sich ist ähnlich. Ja?
- I: Ok. Also hat sich nur wenig verändert in den letzten 100 Jahren?
- B: Ja. Ja.
- I: Auch spannend!
- B: Ja, aber man kann auch anders an Dinge herangehen. Ich sag jetzt mal, nehmen wir mal eine Windanlage. Dann sind da unten so viele Schrauben, die das eben im Boden halten. Also erstmal ist da ein Fundament drin, ein ganz tiefes, und dann sind da Schrauben drin, die Schrauben müssen festgedreht werden, denn das Ding muss ja unglaublichen Windkräften widerstehen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und das gibt unglaubliche Kräfte.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Da muss dann ganz genau ausgerechnet werden, wie fest die Schrauben gedreht werden.
- I: Hm [zustimmend]



- B: So. Und manchmal haben Sie aber auch nicht viel Platz! Das heißt, sie müssen sich dann überlegen, hm, wie mache ich es jetzt. Und da wird dann nicht so eine Vorrichtung gebaut [verdeutlicht mit den Händen], sondern eine Vorrichtung, die ist mehrstufig.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Die erreicht das gleiche, ja, aber...
- I: Also das ist dann vertikal mehrstufig?
- B: Jaja genau, in der Höhe. Jaja, genau. Aber ich kann Ihnen das technisch nicht so gut erklären. Aber ich sage mal, da gibt es natürlich auch Entwicklungen, im Laufe der Zeit. Ja. Dass man dann auch, also, ich sag mal, wenn Sie so eine Schraube haben, müssen Sie das Werkzeug auch erstmal da draufsetzen. Da gab es mal ne Zeit, da wurden andere Werkstoffe eingesetzt, also nicht Stahl, sondern was weiß ich, Titan, oder was dann leichter ist, Aluminium, aber die halten dann aber diese Drücke nicht aus. Das entwickelt sich schon immer weiter. Aber vom Prinzip, die Physik, die können Sie nicht ändern.
- I: Ist gleich geblieben.
- B: Ja. Wobei ich nicht weiß, ob ich Ihre Frage jetzt beantwortet habe.
- I: Ja.
- B: Also es ist diese technische Herausforderung, das ist echt immer spannend muss ich sagen. Wenn ich so Sachen mitkriege. An welche Baustellen und sagen wir mal welche Dinge... das kann man sich gar nicht vorstellen. Was das für Herausforderungen gibt für die Techniker.
- I: Hm. [zustimmend] Aber wenn Sie an den Moment der Gründung, an die Gründungsidee zurückdenken. Es war nicht so, habe ich das richtig verstanden, dass es eine technologische Veränderung gegeben hat und Sie gedacht haben: deswegen machen wir das jetzt.
- B: Ach so, nein. Nenene.
- I: Sondern es war die technische Expertise vom Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer] und da haben Sie gedacht, dass...
- B: Ne ist ja so. Es gibt den Bedarf.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und es gibt einen Kuchen zu verteilen, und die Firmen, die sich zutrauen, diesen technischen Bedarf zu decken, wollen irgendwann auch ein Stückchen von dem Kuchen haben. Der Kuchen ist da. Ja? Dann müssen Sie eben schneller, ideenreicher sein, um ein Stück abzukriegen.
- I: Und Sie haben gedacht: wir machen es besser.
- B: Ich will ja noch nicht mal sagen besser. Aber wir haben gesagt: wir können es.
- I: Ja. Wir versuchen es.
- B: Ne? Wir versuchen es.
- I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird?
- B: Ja das wussten wir ja. Aufgrund der jahrelangen Erfahrung in der anderen Firma.
- I: Hm [zustimmend] Ok. Haben Sie irgendwo einen Mangel wahrgenommen? Aus dem Ihre Idee entstanden ist?
- B: Zum Beispiel?

- I: Also haben Sie beim Kunden gesehen: die könnten das brauchen?
- B: Ja gut. Ähm, der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] war auch mal in Amerika. Da haben die so große Schrauben, die durchaus mit unseren Werkzeugen, ich sag mal, vorgespannt werden können. Ich weiß nicht, wie die das gemacht haben, die haben die Schrauben heiß gemacht, und dadurch waren die so ein bisschen beweglich, und dann haben die das irgendwie festgemacht. Da gibt es sicherlich, oder gab es zum damaligen Zeitpunkt, Verbesserungsbedarf bei dem einen oder anderen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Also zum Beispiel ein Autorad. Sie haben ja bei einem Autoreifen verschiedene Schrauben, die müssen Sie festdrehen, damit das Rad fest ist. Das wäre Schwachsinn, das ziehend zu machen. Ja? Es gibt aber sehr viele Schraubverbindungen, wo es erforderlich ist, das mit dem Verfahren zu befestigen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Ja? Also überall da, wo es erforderlich ist, dass exakt... wir berechnen ja vorher genau, wie lang die Schraube sein muss. Dass das mit diesem Verfahren gemacht werden kann.
- I: Und das berechnen Sie vorher, wie lang das sein muss?
- B: Ja. Dann spielt der Einbau eine Rolle, die Schraubengüte ne Rolle, der Gewindeüberstand muss so und so viel sein, damit das überhaupt so gemacht werden kann, und und und. Die Abstimmung zwischen dem Kunden, zwischen der Technik des Kunden und unserer ist sehr sehr groß.
- I: Hm, ok. Haben Sie vor Ihrer Gründung aktiv nach einer Idee gesucht?
- B: Nein.
- I: Also das war klar. Die Idee war klar.
- B: Die Idee dessen was wir machen wollten, war klar.
- I: Nämlich das, was Sie auch vorher bei Ihrem Arbeitgeber gemacht haben.
- B: Ja.
- I: Waren Sie besonders empfänglich dafür? Für diese Idee?
- B: Ich persönlich jetzt?
- I: Sie haben ja eben schon mal gesagt, so das Thema Gründung, ist bei Ihnen persönlich immer eins gewesen.
- B: Joa, wie gesagt. Ich wollte da weg, und dann habe ich mir auch gesagt, mit diesem mobilen Büro, ähm... Klar, ist es beruhigender, zumindest denkt man das, wenn man irgendwo angestellt ist, ne? Dann mache ich meine Arbeit, kriege jeden Monat meinen Lohn, und so weiter. Ja, und als er dann kam und sagt: „Ne, wenn dann machst du mit“, ja gut, aber dann hab ich spontan gesagt: „Ok, mache ich, aber wenn, dann so und so“.
- I: Hm. Also das war eine spontane Reaktion: „Alles klar, dann bin ich dabei.“?
- B: Ja. Wahrscheinlich auch, weil ich nicht alleine war. Er war ja auch da, an meiner Seite. Und er hatte genau so viel zu verlieren wie ich. Im Gegenteil, er hatte sogar noch mehr zu verlieren wie ich. Ich hatte kein Eigentum und nichts, aber das hatte er dann eben zur Sicherheit geben müssen.
- I: Da hat die Bank auch nicht...

- B: Sie kriegen kein Geld ohne Sicherheit, da können Sie auch eine GmbH sein, Sie kriegen kein Geld, wenn Sie nicht Sicherheiten hinterlegen.
- I: Ja. Ja. Haben Sie bereits Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Äh, in Form von...
- I: ...von Unternehmensgründung, oder vielleicht auch wenn Sie sagen Sie haben jetzt nicht eine Idee von einer anderen Person in einer eigenen Firma umgesetzt, aber vielleicht in einem eigenen Department, in einer eigenen Abteilung?
- B: Also, puh. Ich meine, wir haben unsere Produktion, und wenn der Produktionsmeister eine Idee hat, und die erscheint uns sinnig, klar. Aber das hat ja jetzt nichts mit Firmen-gründung oder so zu tun. Aber hat schon mit der Abteilung zu tun.
- I: Ok. Ja, sehe ich genau so. Und die Gründung von der [Firmenname anonymisiert], im Grunde haben Sie da ja auch die Idee von Herrn [Name anonymisiert, Mitgründer] umgesetzt oder? Oder sehe ich das falsch?
- B: Nein, das sehen Sie richtig.
- I: Also das war sein technisches Wissen und Sie haben das flankiert mit dem kaufmännischen Wissen. Mit der kaufmännischen Expertise.
- B: Genau.
- I: Würden Sie nochmal genauso gründen?
- B: Also aus heutiger Sicht würde ich sagen ja. Also, es ist ja alles gut gegangen. Also nicht alles, ähm, ich bin natürlich heute relativ unabhängig. Hach! Also wir könnten jetzt zehn oder 12 oder 15 Punkte einzeln beleuchten.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Ich sage mal: ich hätte es wieder genauso gemacht.
- I: Würden Sie anderen empfehlen, es genauso zu machen?
- B: Hm, schwierig. Also ich denke mal, dass jeder seine eigenen Erfahrungen macht und auch auf dem Weg, wo wir an einem Punkt so gegangen sind würden die das anders machen. Wir haben ja nichts falsch gemacht.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Also, ich kann nicht sagen, dass wir was falsch gemacht haben.
- I: Ja.
- B: Und über irgendwas zu jammern wäre Jammern auf hohem Niveau.
- I: Schön! Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen?
- B: Äh, ja. Ich würde immer den Rat von Außenstehenden einholen. Sei es die Industrie- und Handelskammer, gut, Steuerberater ist ein schwieriges Thema. Oder auch von Firmengründern, die Erfahrung haben. Also so Senioren. Oder Seniorberater. Ja. Das kann ich nur empfehlen.
- I: Also, dass man sich Tipps holt von Leuten, die es schon mal gemacht haben.
- B: Ja, wobei das nicht richtig sein muss. Aber sich Dinge anzuhören und da mal drüber nachzudenken, kann nicht verkehrt sein.
- I: Ok.

- B: Ich will damit nicht sagen, dass die die das schon mal gemacht haben... es ist also heute eine Firma zu gründen... puh. Ich habe vielleicht auch nicht mehr die Kraft, oder die Energie, darüber nachzudenken. Wenn ich darüber nachdenke, denke ich nee, nee, die Energie habe ich nicht mehr. Weil es heute auch wieder ganz andere Anforderungen gibt als damals. Wenn ich nur alleine sehe, wir sind zertifiziert nach DIN ISO 9001<sup>27</sup>, gut, das ist ja noch recht einfach. Aber dann noch OHSAS<sup>28</sup> oder Arbeitssicherheit, und Umwelt, wenn wir hier unsere ASA-Sitzung haben, also Arbeitssicherheitsausschuss-sitzung, dann denke ich immer: da kann ich eigentlich direkt ins Gefängnis gehen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Puh. Und die Dokumentationen und dies und das, und AEO<sup>29</sup> und Zoll hier, ich meine das gabs früher schon, aber... nä! Das ist mir heute echt zu viel. Entschuldigung, wenn ich das sage, aber...
- I: Ne, kein Problem!
- B: Ich bin da schon etwas ausgelaugt und ähm... Ich bin froh, dass ich es so gemacht habe. Klar, ist auch was privat auf der Strecke geblieben, aber ich fühle mich heute glücklich, ich habe viele Freunde, meine damalige Partnerin ist mein bester Freund, nach wie vor...
- I: Das ist sehr viel wert.
- B: Ja.
- I: Das können auch nicht viele von sich behaupten.
- B: Ja. Und äh, mir geht's gut.
- I: Sehr schön. Was können Andere tun, um eine Idee für ihre eigene Unternehmung zu entwickeln?
- B: Mutig sein, sag ich mal. Also, es gibt ja unterschiedliche Menschen. Entschuldigen Sie, ich schweife da immer so ein bisschen ab.
- I: Nein, schon gut.
- B: Die Fragen sind so oder so zu beantworten.
- I: Genau so ist es.
- B: Wenn ich einen Mitarbeiter sehe. So. Die kommen hier hin und machen ihre Arbeit, die gucken nicht über den Tellerrand. Da würde ich nie auf die Idee kommen zu sagen: der würde sich mal selbständig machen. Oder sonst. Die kommen auch nicht weiter im Leben. Die bleiben immer da sitzen und kommen und gehen und kommen und gehen... ne. Ähm, Feuer unterm Hintern. Wer Feuer unter Hintern hat, wer Dinge gerne tut, wer von Sachen überzeugt ist, der kann so viel erreichen. Und wenn man dann selbständig ist oder vielleicht gar nichts tut. Ich glaube es gibt ja auch Menschen, die müssen beruflich gar nicht so viel machen, um glücklich zu sein. Jetzt habe ich Ihre Frage schon wieder vergessen. [lacht]

---

<sup>27</sup> Qualitätsmanagementnorm.

<sup>28</sup> Occupational Health and Safety Assessment Series, ein Standard im Arbeitsschutzmanagementsystem

<sup>29</sup> Authorized Economic Operator, Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter. Begrifflichkeit des Zoll.

- I: [lacht] Was können Andere tun, um eine Idee für ihre eigene Unternehmung zu entwickeln.
- B: Ach so. Boah! Was können die tun um Ideen... [denkt nach] Also entweder haben die Ideen, äh, wenn die nur sagen: „Ich möchte gerne selbständig sein, weiß aber nicht worin.“ Wie gesagt: da muss Feuer sein, die Ideen kommen dann von alleine.
- I: Ok
- B: Glaube ich.
- I: Also meinen Sie, das ist mehr eine Charakterfrage?
- B: Ja! Ja. Ich glaube auch nicht, dass Sie... [denkt nach] jetzt gehen mir so viele Gedanken durch den Kopf...
- I: Ja, schön!
- B: Jaja, also, entweder sind Sie der Mensch dafür, sich selbständig zu machen, aber es gibt so viele Dinge, wo Sie Hilfe brauchen. Man kann alleine nicht alles wissen. Und sei es einmal technisch und einmal kaufmännisch.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Es mag noch andere Dinge geben. Aber trotzdem kann man sich natürlich alleine selbständig machen. Aber Sie werden bestimmte Punkte nicht alleine bewältigen können. Weil Ihnen einfach das Wissen fehlt. Und Sie müssen wissen, wo Sie fragen können, um weiterzukommen.
- I: Hm [zustimmend] Man muss nicht alles selber wissen...
- B: Nein.
- I: ...aber man muss wissen, wer es weiß.
- B: Ja. Genau.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Das ist wie ein Steuerberater. Der weiß auch, da oben in dem Ordner ist die Abgabenordnung drin, und in dem ungefähr ist das jetzt drin was der wissen will. Also Sie können gar nicht alles wissen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Aber nochmal: schlau machen, schlau machen, schlau machen. Um zu wissen, wo kann ich vielleicht Hilfe holen, wo kann ich finanzielle Hilfe holen, wo gibt es Gründerkapital, mit den Banken sprechen, immer offen sein. Die Erfahrung habe ich auch gemacht, oder haben wir gemacht, ich meine, Sie haben einen bestimmten Kredit oder eine bestimmte Kreditlinie, ne, wir machen immer unsere Liqui, und dann sehe ich immer, da sind jetzt mal drei Wochen, da geht's drüber. Dann rufe ich die Bank an und sage: „In vier Wochen ungefähr müssen wir übers Kreditlimit, spielt ihr da mit?“, „Ja klar“, ok.
- I: Das muss man im Vorhinein klären.
- B: Genau. Gut. Jetzt schreiben wir ja jedes Jahr schöne Zahlen. Also jetzt nicht in Millioenhöhe oder so, aber die sehen ja auch, dass wir die Firma nicht aussaugen, und das ist immer wichtig.
- I: Das ist eine stabile Sache.

- B: Ja. Und also wir haben es immer so gemacht: ich habe zum Beispiel nach sieben Jahren erst mein erstes Firmenfahrzeug bekommen. Immer erst... der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] hat immer gesagt: „Wir können die Kuh nicht melken, wenn die keine Milch hat.“ Da hat er nicht unrecht. Das ist auch heute noch so. Als wir begonnen haben und technisches Englisch benötigten, haben wir gesagt: „Ok, wir brauchen ein technisches Wörterbuch. Englisch-Deutsch.“
- I: Hm [zustimmend]
- B: Das hat, das weiß ich noch heute, 160 Mark gekostet. Ich habe über eine Woche gebraucht: „Ja ok komm, das holen wir uns jetzt.“
- I: Hm [zustimmend] Bis Sie sich durchgerungen hatten, hm. [zustimmend]
- B: Die Mitarbeiter, die heute hier sind, die kommen hier rein, ich sag nur: Hier hängen Vorhänge, hier stehen Stühle, die haben Computer, da sind Maschinen, die kriegen alle Berufskleidung, die wird gewaschen, und ich weiß es nicht.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Die können sich das gar nicht vorstellen, wie das am Anfang war. Ich meine, Sie haben ja die Fotos gesehen mit dem... was anderes hatten wir nicht zu tun.
- I: Ja.
- B: So ein bisschen stolz ist man da schon drauf, muss ich sagen. Aber wie gesagt: die, die heute kommen, wissen gar nicht, wie der Anfang war.
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Das ist natürlich in jeder Firma so, klar.
- I: Hm [zustimmend] Eine Frage habe ich noch.
- B: Ja.
- I: Sind Sie durch unser Gespräch auf die Ideenquelle Ihrer Unternehmung aufmerksam geworden?
- B: Boah, jetzt verstehe ich das wieder grade nicht, was Sie von mir wissen wollen.
- I: Ähm, es ist auch ein bisschen kompliziert manchmal, weil es so in die Tiefe geht. Haben Sie sich vorher schon mal Gedanken darüber gemacht, wo Ihre Gründungsidee hergekommen ist?
- B: Bevor wir jetzt gesprochen haben oder...?
- I: Hm [zustimmend]
- B: Ich würde sagen im Grunde war das ja klar wo die hergekommen ist.
- I: Ja. Ne also, war immer völlig sonnenklar.
- B: Ja.
- I: Was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Für das Unternehmen oder für mich?
- I: Beides...?
- B: Also ich sage mal das Unternehmen, das wird ja irgendwann mal von jüngeren Leuten jetzt geführt. In den nächsten zwei Jahren, der Übergang ist fließend. Und was die für Ideen habe, das kann ich Ihnen nicht sagen.
- I: Hm [Ja]

- B: Wie gesagt: wir stehen nach wie vor mit Rat und Tat zur Seite, aber ich werde nie hingehen und sagen: „Du musst das jetzt so und so machen.“ Das ist deren Ding. Also, wenn ich raus bin, bin ich raus. Und wenn die meine Meinung hören möchten, werde ich die kundtun, und wenn die anders entscheiden, gut. Ich stehe nach wie vor mit jedem Rat zur Verfügung, und das heißt ja nicht, dass der richtig ist, der Rat.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Für mich persönlich... Ja ich sag jetzt mal, wenn ich aufhöre, ist mein Berufsleben zu Ende.
- I: Ist das so?
- B: Ja.
- I: Oder können Sie sich vorstellen, da nochmal was zu unternehmen?
- B: Nein. Nein. Ich bin so leer... Vielleicht nach einem Jahr oder so... aber ich meine finanziell werde ich mich ein bisschen einschränken müssen. Das ist aber auch überhaupt kein Problem. Ich habe jetzt hier nicht so dass ich sage ich muss immer ins 5-Sterne-Hotel oder so. Ich habe jetzt zwei Wochen in meinem VW-Bus geschlafen, das tut es auch. Ich weiß es nicht. Ich werde dann erstmal eine Zeit lang durchpusten.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Hier und da verreisen. Freunde besuchen. Also ich werde sicherlich hier und da auch nochmal hierherkommen. Wenn das gewünscht ist. Aber was Neues machen? Nein. Hmhm [verneinend]
- I: Sehen Sie nicht?
- B: Nä.
- I: Oder dass Sie vielleicht sagen: der Herr [Name anonymisiert, Mitgründer] und Sie? Nochmal irgendwie das Dreamteam aktivieren? Nochmal Bock auf was Neues?
- B: Ich bin jetzt 20 Jahre ein bisschen fremdgesteuert gewesen, und nä.
- I: Jetzt reicht's?
- B: Für mich ja!
- I: Wenn Sie raus sind, sind Sie raus, und dann ist auch mal was ganz anderes angesagt?
- B: Dann ist was anderes angesagt, ja. Ich hoffe, dass ich noch lange gesund bin, dass ich mir noch ein paar Dinge angucken kann. Genau. Da gibt es sicherlich andere Menschen, die das anders sehen, aber das ist mir egal. Da lasse ich mir auch nicht reinreden.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Hier auch, warum machst du nicht das und dies und, ne, für mich ist das... es gibt ja immer so Lebensphasen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Ich habe früher viel Sport gemacht, ich habe Fußball gespielt, und da gab es halt auch eine Lebensphase, da ging man freitags traf man sich mit allen, und das war dann quasi bis Sonntags. Und das war viele Jahre gedauert. Da würde ich heute vor Laufen gehen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Und so gibt es eben Lebensphasen. Ich habe 20 Jahre reingeklotzt. Ich meine, ich bin jetzt nicht finanziell abgesichert oder so, dass ich tun und lassen könnte was ich will. Das spielt aber auch keine Rolle. Ich muss da jetzt nicht, wie gesagt, ich muss da nicht

über meine Verhältnisse leben. Ich habe meine kleine Doppelhaushälfte, das reicht mir vollkommen. Und mein Hund, meine Freunde, und mir wird sicherlich nicht langweilig werden. Ich könnte mir vorstellen mit dem Hund vielleicht in Altenheime zu gehen oder irgendwie was Soziales oder so zu tun.

I: Hm [zustimmend]

B: Aber aus heutiger Sicht, das kann sich ändern. Vielleicht irgendwie mich um alte, kranke Menschen zu kümmern, ich hab keine Ahnung. Ich weiß es nicht.

I: Also Lust auf eine ganz andere Lebensphase, ein ganz anderes...

B: Ja. Ja.

I: ...Doing<sup>30</sup>, sag ich jetzt mal.

B: Ja, mir ist das Ganze auch so ein bisschen, wie soll ich sagen. Die Verpflichtungen, die man hat, nicht dass man jetzt nur fremdgesteuert ist. Aber die ganzen Normen, die Gesetze, das wird ja alles immer schlimmer. Und ich bin ehrlich gesagt froh, dass ich diesen langen Weg nicht noch vor mir habe. Einen so sehr langen Weg.

I: Ja.

B: Das ist meine ganz persönliche Einstellung. Und auch einfach mal zu sagen: ich bleibe heute mal zuhause, oder ich geh gleich ins Feld, oder ich fahre noch in den Wald, oder ich fahre an den Rhein, gehe da spazieren, gehe mir einen leckeren Kaffee trinken, und so.

I: Hm [zustimmend]

B: Ich meine, das wird sicherlich was sein, was irgendwann mal langweilig wird, so etwas nur zu tun. Das ist klar. Ich werde mir schon... Ich habe schon genug zu tun.

I: Ja klasse. Dann vielen lieben Dank!

B: Sind wir fertig?

I: Wir sind durch.

---

<sup>30</sup> Abgeleitet aus engl.: to do



### 1.2.3 Interview 9

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1948**

**Datum des Interviews: 01.08.2017**

**Dauer des Interviews: 1:30 Stunden**

**Ort des Interviews: Restaurant in Köln**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: So, es geht los.
- B: Wie lang ist denn die Fragestunde? [lacht]
- I: Uuuuuuh die ist lang! [lacht] Nein, so schlimm ist es nicht. Lass dich überraschen. Es gibt auch kein Richtig oder Falsch. Es geht um deine persönliche Meinung, um deine persönlichen Erfahrungen. Und wenn dir nichts mehr einfällt dann sagst du einfach: mir fällt nichts mehr ein.
- B: Ok.
- I: Ich fange auch direkt mit einer Knallerfrage an: Wann bist du denn geboren?
- B: Ach so! [lacht] 1948.
- I: Ich möchte gerne reinkommen mit ein paar Informationen über deinen familiären Hintergrund. Über deine Familie. Welchen Beruf hatten denn deine Eltern?
- B: Mein Vater war Steinmetz und meine Mutter war Hausfrau.
- I: Steinmetz?
- B: Ja.
- I: Das ist ja spannend. Und welchen Bildungsgrad hatten die?
- B: Normal. Hauptschule oder was das damals war.
- I: Volksschule?
- B: Ja
- I: Gibt's bei dir in der Familie schon Firmengründer?
- B: Nein.
- I: Vor dir keiner. Du bist der erste.
- B: Ich bin der erste, ja.
- I: Ja? Keine Onkels, Tanten, Großeltern, Eltern?
- B: Ich habe einen der Pfarrer geworden ist, ich weiß nicht ob das als Firmengründer zählt. [lacht]
- I: [lacht] Nein ich befürchte das zählt nicht. Und wie ist dein eigener schulischer Werdegang?
- B: Mittlere Reife, dann Ingenieursstudium.
- I: Ach du bist ausgebildeter Ingenieur?
- B: Ja ich bin Konstrukteur, das ist sowas ähnliches.
- I: Wo lernt man das?
- B: Ich war im Bildungsinstitut in Wissen, ich weiß nicht ob du das kennst.
- I: Das sagt mir gar nichts.
- B: Ich war am Ubierring in Köln. Hab da zuerst den Techniker gemacht und...

- I: Ist das eine Ausbildung?
- B: Jaja. Der Techniker ist so ein Zwischending. Ist kein Studium, sondern du musst eine Lehre haben. Der Techniker dauert dann nochmal zweieinhalb Jahre. Und da drauf kannst du dann auch ein Ingenieursstudium, oder konntest du zu der Zeit noch ein Ingenieursstudium machen.
- I: Ok. Und was hat das mit der Schule in Wissen auf sich?
- B: Das war ein Bildungsinstitut, was diesen Ausbildungsgang hatte.
- I: Ok. Aber gemacht hast du das hier in Köln?
- B: Da habe ich den Techniker gemacht, hier am Ubierring.
- I: Ok. Also eine Fachhochschule oder eine Uni im klassischen Sinn hast du nicht besucht?
- B: Eine Uni nicht, ne. Aber das kann man mit einer Fachhochschule vergleichen.
- I: Hast du früher schon mal angestellt gearbeitet?
- B: Ja.
- I: Wo?
- B: Ich habe eine Lehre gemacht bei der Firma [Firmenname anonymisiert, Ausbildungsbetrieb des Interviewpartners] in [Ortsname anonymisiert]. Dann bei einem Ingenieurbüro in [Ortsname anonymisiert] und dann bei einem Ingenieurbüro in [Ortsname anonymisiert]. Hab bei [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] in der Entwicklung gearbeitet.
- I: In [Ortsname anonymisiert]?
- B: Ne, bei [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] in [Ortsname anonymisiert]. Da hab ich zweieinhalb Jahre gearbeitet. Und bin dann bei der Firma [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] als Angestellter gewesen. Das ist auch ein Ingenieurbüro in [Ortsname anonymisiert]. Und hab mich dann selbständig gemacht. Ich hab mich selbständig gemacht mit 45 Jahren.
- I: Wie bist du denn damals, das muss ich mal kurz dazwischenfragen, nach [Ortsname anonymisiert] gekommen? Wie hat sich das denn ergeben?
- B: Weil ich in der Entwicklung arbeiten wollte und hab mir dann Stellenausschreibungen angeguckt.
- I: Und dann hast du gedacht: der Job ist spannend, ich gehe nach [Ortsname anonymisiert].
- B: Ja.
- I: Wie lange hast du bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] gearbeitet?
- B: Bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] habe ich 17 Jahre gearbeitet.
- I: 17 Jahre?!
- B: Ja, ich habe [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] mit aufgebaut, ich habe [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] in die Automobilindustrie gebracht. Ich war in [Ortsname anonymisiert] und hatte keine Lust mehr, am Wochenende immer nach Hause zu fahren. Ich bin immer montags nach [Ortsname anonymisiert] gefahren, habe da eine Wohngemeinschaft gehabt, und bin Freitag zurück. Und dann hab ich gedacht: zweieinhalb Jahre reichen, schau mal ob

du eine Stelle in der Nähe von Zuhause findest, und hab mich bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] beworben. Und hab dann [Firmenname anonymisiert] in die Automobilindustrie reingebracht und hab [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] mit aufgebaut.

I: Was hatten die für Produkte?

B: Ingenieurleistungen. Entwicklungsarbeit für die Automobilindustrie. Also, zuerst, [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] war damals Entwickler für die Haustechnik und ist dann aber in die Automobilindustrie reingekommen. Durch den Wechsel zu [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] habe ich noch 40 Mitarbeiter zu [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] gebracht, die dann für [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] gearbeitet haben.

I: Moment, das musst du mir jetzt nochmal erklären. Du bist von [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] zu [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] gewechselt.

B: Bin von [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] zu [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung]. Und bei [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] war ein Ingenieurbüro was finanzielle Schwierigkeiten hatte, weil es die Steuer nicht bezahlt hat. Und da waren 80 Mitarbeiter, und dann hat [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] gesagt: wir teilen diese 80 Mitarbeiter auf zwei Ingenieurbüros auf. Und dann hab ich mit [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] verhandelt und gesagt dass wir [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] die 40 Leute übernehmen können. Und die anderen 40 Mitarbeiter sind zu einem englischen Ingenieurbüro gegangen. Das war bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] der erste Schritt in die Automobilindustrie.

I: Also [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] hat die Ingenieure übernommen, hat aber dann direkt von [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] den Auftrag bekommen?

B: Ja. Ja.

I: Ok. Und da warst du 17 Jahre?

B: Ja.

I: Und in welcher Position hast du da gearbeitet?

B: Ich war zuerst Niederlassungsleiter von [Ortsname anonymisiert], dann von [Ortsname anonymisiert] und [Ortsname anonymisiert] und dann habe ich deutschlandweit die Dokumentation bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] aufgebaut und ich hatte Handlungsvollmacht, also eine führende Position.

I: Das erübrigt meine nächste Frage, also es war eine Entscheidungsposition.

B: Ja.

I: Im Grunde Management.

B: Ja.

- I: Und hatte das, was du da gemacht hast bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] hatte ja dann unmittelbar damit zu tun, mit deiner Gründungs-idee, ne?
- B: Die Gründungsidee war einmal Dokumentation, aber sehr stark in Richtung Qualitätsmanagement. Und [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] ist mehr aus der Ecke Entwicklung und Konstruktion, die haben also gar nichts mit Qualitätsmanagement zu tun. Wir haben zwar den ersten Auftrag, den wir bekommen haben, war ein Auftrag von [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung]. Also [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] hatte den Auftrag von [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] für die Dokumentation des Omega, und den hat dann [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] an uns vergeben, und das war der erste Auftrag. Aber dann im Laufe der Zeit ist kaum irgendwie eine Wettbewerbssituation gewesen. Also [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] ist in einem anderen Bereich der Automobilindustrie tätig als die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners].
- I: Nämlich [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] im Bereiche Dokumentation und [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] mehr im Bereich Qualitätsmanagement.
- B: Ja. [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] im Bereich Konstruktion. Also [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] hatte 90% im Bereich Entwicklung und Konstruktion, Prototypenbau.
- I: Und du hast ja die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] direkt mit der [Name anonymisiert, Mitgründerin] zusammen gegründet, ne?
- B: Ja.
- I: Habt ihr euch bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] kennengelernt?
- B: Ja, wir kannten uns 17 Jahre oder 18 Jahre, so lange wie wir bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] waren. Die [Name anonymisiert, Mitgründerin] war vorher schon als Schülerin da. Und hat da Ferienjobs gemacht.
- I: Und [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] sitzt oder saß in [Ortsname anonymisiert] ne?
- B: Ja. Also [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] hat dann aber sehr schnell mehrere Niederlassungen in Deutschland gehabt. Also da wo die Automobilindustrie ist. Ist nach Stuttgart gegangen, nach Rüsselsheim, ich habe lange von Wiesbaden aus [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] betreut, ist nach München gegangen und nach Wolfsburg gegangen. Es hat sehr sehr wenig Berührungspunkte gegeben, weil man hat einfach andere Auftraggeber gehabt in den Werken.
- I: Gab es da kein böses Blut, als ihr euch da selbständig gemacht habt? Offenbar ja nicht, denn ihr habt ja den Auftrag bekommen.

- B: Na gut, da sind schon Gespräche gelaufen. Also, [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] hat dann versucht mich zu halten, wollte mich beteiligen. Und ich hatte ein Wettbewerbsverbot. Wir haben ja die Firma gegründet zum ersten Januar, und ich hatte ein Zweijahreswettbewerbsverbot, und musste dann verhandeln, dass ich da rauskomme. Ich bin im Februar erst aus dem Wettbewerbsverbot rausgekommen. Also [Name anonymisiert, Mitgründerin] war erstmal ganz alleine mit der Firma. Und das war schon nicht einfach. Und da hat es schon zuerst den Versuch gegeben, mich zu isolieren, über das Wettbewerbsverbot. Und dann hat man sich aber geeinigt. Und ich glaube am 16. Februar bin ich rausgekommen und wir haben uns geeinigt, dass ich keine zwei Jahre Wettbewerbsverbot habe. Das war ja ein Risiko, eine Firma zu gründen, mit einem Wettbewerbsverbot.
- I: Das heißt, die [Name anonymisiert, Mitgründerin] hat die Firma gegründet und war sechs Wochen alleine, und dann bist du mit eingestiegen.
- B: Ich hatte sechs Wochen Kündigung, habe aber vorher schon Gespräche geführt, dass ich das Unternehmen verlasse. Habe auch Mitarbeitern gesagt: wer Interesse hat, kann anfangen. Und dann sind verschiedene, die gekündigt haben und angefangen haben. Und wir hatten aber keinen Auftrag, so gesehen. Sondern wir haben 60 Mitarbeiter gehabt und mussten in der Zeit vom 15.11. bis zum ersten Januar ein Büro haben, und 60 Arbeitsplätze haben, und das war schon...
- I: Das ist aber ein heißer Ritt gewesen!
- B: Das war schon extrem.
- I: Wie hast du denn da die Nerven behalten? Ich glaube, ich wäre durchgedreht.
- B: Ich habe daran geglaubt, dass das die richtige Entscheidung ist.
- I: Woher hast du die Sicherheit genommen?
- B: Ich habe geglaubt, dass das ein Konzept ist, das Erfolg hat. Und [Name anonymisiert, Mitgründerin] ist schon zu den Kunden gefahren und wir haben, ich glaube Anfang Februar, Mitte Februar haben wir den Auftrag von der Firma [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] bekommen, und dann auch die Einigung wegen Wettbewerbsverbot. Und haben dann auch mal eine Grundauslastung gehabt und dann sukzessive Geschäft aufgebaut. Und ich habe dann eher fünf Jahre später gedacht: das hätte gut schiefgehen können. Ich habe quasi alles, was ich bisher erarbeitet hatte, der Bank gegeben. Wir haben von der Bank ein Darlehen von einer Million oder sowas bekommen, das geht aber nur, wenn du alles, was du hast, gibst. Ich habe dem meine Häuser gegeben und belastet, dann Leasing, die ganzen EDV-Geräte, wir hatten ja 60 Mitarbeiter, da muss man ja Geräte...
- I: ...ohne Ende!
- B: Ja. Schreibtische, und und und. Das war... im Nachhinein habe ich schon gedacht: wenn wir keine Einigung erzielt hätten und der Auftrag nicht gekommen wäre, dann wäre ich ins [Ortsname anonymisiert] Loch gegangen.
- I: [lacht]
- B: Aber ich habe wirklich zu der Zeit wenig Bedenken gehabt. Ich habe gedacht, das klappt, und das funktioniert.

- I: War das auch ein bisschen Blauäugigkeit? Oder war das einfach sehr wohl durchdacht und fertig? Und du hast es einfach gewagt?
- B: Also wir haben sicher eine Planung gemacht, aber du weißt, wenn man keine Aufträge hat, ist eine Planung immer eine Sache wo du bestimmte Komponenten annimmst und dran glaubst. Der Markt war da, wir hatten gute Leute, und deshalb waren wir davon überzeugt, dass wir das hinkriegen. Wir haben ja dann auch das Projekt abgewickelt, ein Jahr oder so... Und als das ausgelaufen war, haben wir nicht gleich ein gleich großes Projekt bekommen. Da musste man ja mal eineinhalb Monate Kurzarbeit machen. Also das sind dann auch Sachen, die... wo man Mitarbeiter haben muss, die da mitziehen, die trotzdem Vertrauen haben und nicht kündigen. Und das hat dann gut gegangen. Ein-einhalb Monate Kurzarbeit, wo wir 50% erstattet bekommen haben, und dann ist bis 2009 ja ständig aufwärtsgegangen. Da haben wir ja immer ein Wachstum von 30 und 70 Prozent pro Jahr gehabt.
- I: Was? Zwischen 30 und 70? Boah.
- B: Ja. In einem Jahr hatten wir glaube ich 100 Prozent, da haben wir uns verdoppelt. Und so ist das natürlich, wenn man 500.000 oder so im ersten Jahr macht, ist das schnell, aber wenn man...
- I: Das ist so oder so beachtlich. Da träumen andere nachts von.
- B: Als wir verkauft haben, hatten wir dreieinhalb tausend Mitarbeiter.
- I: Das ist ja riesengroß.
- B: Und der Erfolg bei der [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] ist ja weitergegangen nach dem Verkauf. Die haben ja jetzt über 5000 Mitarbeiter. Also du kannst sagen, in drei Jahren haben die knapp verdoppelt, kann man sagen.
- I: Ja. Toll. Das ist schon toll. Hut ab. Du hast ja, nachdem du die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] gegründet hast mit der [Name anonymisiert, Mitgründerin], das 20 Jahre gemacht, ne? Und jetzt nach dem Verkauf natürlich auch nirgendwo mehr angestellt gearbeitet, sondern hast deine eigenen Firmenbeteiligungen gehabt.
- B: Genau.
- I: Und auch nicht im gleichen Bereich. Die eine Firma ist im gleichen Bereich.
- B: Also ähnlich, ja.
- I: Und die zwei anderen machen was ganz anderes.
- B: Ganz anders, ja. Also es wäre ja auch blöde, zu den Kunden zu gehen und zu sagen: Ich mache jetzt genau da gleiche wie die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] gemacht hat. Ich sehe das auch als Gefahr an, dass man sich nur auf große Kunden stürzt. Die kleinen Kunden fühlen das ja. Da wirste nicht richtig behandelt, da gehste nie wieder hin. Damals war das Schwierigste, von der Bank einen Kredit zu bekommen. Das war echt schwierig. Und dann waren wir bei der [Firmenname anonymisiert, Bank]. Da haben die gesagt: „Wenn Sie mal Geld verdienen, dann kommen Sie nochmal zu uns. Tschüss.“ Wir sind nie wieder dahingegangen. Da kann ich mich heute noch dran erinnern. So eine Arroganz. Die haben gesehen: Automobilindustrie, Dienstleister, „Kommen Sie mal wieder, wenn Sie Geld verdienen.“

- I: Und haben aber selber, also die Banker, in den seltensten Fällen ja mal ihre Nase außerhalb des Banking-Kosmos rausgehalten.
- B: Aber die kommen jetzt dazu. Die kommen jetzt in den Wettbewerb. Wir hatten ja mal einen Vorstand von der [Firmenname anonymisiert, Genossenschaftsbank] als Geschäftsführer eingestellt. Das hat nicht geklappt, weil der jede Entscheidung vom Rechtsanwalt hat prüfen lassen.
- I: Du kommst ja zu nichts mehr.
- B: Ne, das ist aber bei der Bank so: das Wichtigste ist, das alles unheimlich sicher und rechtskonform ist. Und wenn du das auf das freie Wirtschaftsleben umstellst, das kannst du gar nicht.
- I: Du kannst dann nichts mehr machen.
- B: Ne. Du bist nur noch am prüfen, du bist nicht mehr schnell genug, die anderen sind wesentlich schneller, die haben schon den Auftrag, da bist du noch am prüfen.
- I: Und ich glaube, dass es da auch absolute Rechtssicherheit gar nicht geben kann. Wenn dir jemand wirklich etwas will, dann findet der was.
- B: Ja, das sehe ich auch so.
- I: Wie hast du das denn mit sozialen Netzwerken gehalten? Treibst du dich in so Kreisen rum, wo du dich regelmäßig austauschst? Oder bist du eher Einzelkämpfer?
- B: Also jetzt soziale Netzwerk wie Facebook?
- I: Nein, ich meine tatsächlich im historischen Sinne, quasi, also mit Gleichgesinnten sich auszutauschen.
- B: Also ich habe noch sehr viel Kontakt mit Kunden. Und auch noch zu Mitarbeitern. Also ich finde, das gehört einfach mit dazu, dass man so ein Netzwerk aufgebaut hat und auch hält. Also, Geburtstagskarten schreiben und anrufen, das ist immer noch an der Tagesordnung.
- I: Wie war das vor der Gründung?
- B: Da war das nicht so ausgeprägt. Und ich glaube auch, wir haben da eine gute Trennung gehabt. [Name anonymisiert, Mitgründerin] hat sehr viel Netzwerkarbeit betrieben und ich habe Mitarbeiterführung und Konzepte und Technik gemacht. Und sie hat Vertrieb und sie ist da auch besser als ich. Sie ist da wesentlich konsequenter und macht das sehr gut. Und das war eine Trennung, die auch Erfolg hatte.
- I: Also, dass du da jetzt Vereine oder Clubs oder Businessveranstaltungen, oder dergleichen nutzt, findet das statt?
- B: Ja, sie macht das immer noch, ich mache das weniger. Sie macht das im VDA, im Mittelstand und solche Sachen. Ich bin da schon mal ab und zu mitgegangen, zu einer Abendveranstaltung, aber das war eher getrennt. Wobei, zu den Kunden habe ich zum Teil eine engere Bindung, durch die Projekte.
- I: Du warst also immer mehr in der Operative?
- B: Ja, das will ich nicht sagen. Ich habe sehr viel Strategie betrieben, aber mehr intern. Also, wie gehen wir Projekte an, was sind neue Themen, wie bauen wir das auf, wie machen wir die Struktur? Mehr in der Richtung.

- I: Ihr habt ja... das frage ich gleich nochmal. [lacht] Ich frage immer so neugierig nach, aber ich muss mich hier ein bisschen an meine Struktur halten. Wenn du an andere Firmengründer denkst. Tauschst du dich mit anderen Firmengründern regelmäßig aus?
- B: Jetzt ja. Früher nicht.
- I: Also nach dem Verkauf von der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]?
- B: Ja, durch die Beteiligung.
- I: Ah ja. Aber vorher nicht? Auch vor der Gründung der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] nicht?
- B: Nein. Ich habe auch während der Phase der Gründung wenig mit anderen Firmen kooperiert oder so. Ich habe immer gesagt: „Wir arbeiten gegen den Wettbewerb und nicht mit dem Wettbewerb.“
- I: Also immer Ellbogen?
- B: Und für uns ist wichtig was der Kunde will und nicht was der Wettbewerb macht. Also die meisten sagen dir ja im Studium: „Du musst eine Wettbewerbsanalyse machen.“ Ich habe immer gesagt: „Was interessiert uns, was der Wettbewerb macht? Sondern uns interessiert, was der Kunde will. Und wie wir den Kunden zufrieden stellen können und wie wir den Kunden an uns binden. Und nicht, was der Wettbewerb macht, Neugründung oder sonst was.“
- I: Alles egal?
- B: Das war für uns nie so wichtig. Das haben junge Leute, die von der Uni kamen, nie verstanden. Die haben gesagt: „Erst muss man eine Wettbewerbsanalyse machen.“
- I: Ich verstehe das gut. Ich habe da gar keinen Bock drauf. Und [Name anonymisiert, Mitgründerin] und du, ihr seid gleichberechtigt. Ihr habt immer gleiche Anteile an der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] gehabt?
- B: Ja.
- I: Wie kam die Zusammenarbeit damals zustande? Dass ihr gesagt habt: wir machen das zusammen?
- B: [Name anonymisiert, Mitgründerin] hat damals bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] die kaufmännische Leitung gemacht und ich habe die Technik gemacht. Und da haben wir schon sehr eng zusammengearbeitet. Und dann habe ich gesagt: „Ich mache mich selbständig“, und dann hat sie gesagt: „Ich mache mit.“ Und dann habe ich gesagt: „Ich gebe dir 30 Prozent“, dann hat sie gesagt: „Nee, ich will 50.“ [lacht]
- I: [lacht] Das ist ja gut.
- B: Und da hab ich gesagt: haste Recht.
- I: Womit hast du vor der Gründung viel Zeit verbracht? Hattest du irgendwie zeitintensive Hobbies?
- B: Ich habe mal Fußball gespielt, aber das hat dann mit 28 aufgehört.
- I: Waren die Knochen kaputt?
- B: Ja, so ähnlich. Dann habe ich mit Pferden angefangen. Das mache ich 25 Jahre, fast 30 Jahre. Aber das war nie so, dass das viel Zeit war. Das war eher so nebenher. Ich habe



- auch damals, als ich angestellt war, viel Zeit mit meinem Job verbracht. Dadurch ist die Familie damals etwas kurz gekommen. Wenn ich so sehe mein Sohn jetzt, der kümmert sich viel mehr um seine Kinder als ich. Das ist schon so. Vielleicht ist das ein Grund, warum ich mich heute so gut mit denen verstehe, weil ich damals so wenig Zeit mit denen verbracht habe. [lacht]
- I: [lacht] Steile These!
- B: [lacht]
- I: Aus welcher Situation heraus hast du jeweils gegründet, also wir reden ja jetzt eigentlich immer von der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]?
- B: Weil ich schon immer selbständig sein wollte. Also ich habe immer darüber nachgedacht, mein eigenes Geschäft zu gründen.
- I: Also es war so ein Herzenswunsch?
- B: Ja. Also nicht immer. Mit Anfang 20, 25, habe ich nicht an Firmengründung gedacht. Da habe ich gedacht: du machst deinen Job, und damit hat sich das. Aber mit Anfang 30 habe ich gedacht: du solltest dein eigenes Unternehmen haben.
- I: Woher kam der Wunsch?
- B: Innere Überzeugung, oder weil ich gesagt habe: das klappt. Du kannst viel mehr beeinflussen, du kannst dein Leben selber gestalten. Wobei das gar nicht stimmt. Du wirst getrieben.
- I: Von wem?
- B: Vom Kunden. Oder von Mitarbeitern. Also ich habe das nicht so empfunden, dass ich mein Leben selber gestalten konnte, sondern dass ich schon Zugzwänge hatte, dass ich da schon getrieben wurde. Der Kunde hat angerufen und gesagt: ich habe ein Problem hier. Bitte komm mal kurz nach Stuttgart. Oder morgen bist du hier in München oder sowas.
- I: Also der Kunde ist dann der Chef und der macht dann die Ansagen.
- B: Ja. Ich war Weiberfastnacht schon kostümiert, da habe ich einen Anruf von [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] aus Rüsselsheim bekommen, da haben die gesagt: „In eineinhalb Stunden sind Sie hier.“ Da bin ich kostümiert zu [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] nach Rüsselsheim.
- I: [lacht] Und dann haben die da ganz schön doof geguckt?
- B: [lacht] Ja, da haben die geguckt.
- I: [lacht] Und dann?
- B: Ja, das war irgendein Problem, das ist dann gelöst worden. Aber ich glaube schon, dass wenn man Verantwortung hat, man nicht frei leben kann. Mit einem Unternehmen. Dass man schon gewisse Zwänge hat und eine gewisse Verantwortung hat, das umzusetzen.
- I: Man kann dann auch irgendwann, wenn man viele Mitarbeiter hat, nicht mehr sagen: ich habe jetzt keinen Bock mehr, ne.
- B: Ne, das geht nicht.
- I: Sondern man hat dann die Verantwortung, dass die Leute die Gehälter verdienen müssen, weil da hängen die Familien dran, und...
- B: Ja. Ja. Das ist so. Da muss man sich auch drüber klar sein.

- I: Gabs noch was anderes, zum Beispiel Unzufriedenheit im Job, die dann letztendlich den Ausschlag gegeben hat, oder...?
- B: Das war vielleicht der letzte Kick. Also, ich habe mich bei [Firmenname anonymisiert, Angestelltenverhältnis vor der Gründung] sehr wohl gefühlt, weil ich sehr viele Freiheiten hatte. Du musst dir das so vorstellen: Ich habe den [Name anonymisiert, Chef im vorherigen Angestelltenverhältnis] zweimal in [Ortsname anonymisiert] gesehen im Monat, und dann ist man in die Kneipe gegangen und hat eine Flasche Bacardi getrunken. [lacht] Also da war von daher schon fast eine Selbständigkeit. Ich konnte selber einstellen, ich konnte Projekte annehmen, ich musste am Ende des Monats meine Zahlen liefern, und fertig. Und dann war aber schon auch eher so ein finanzielles Problem im Unternehmen, was den Ausschlag gegeben hat. Dass das Geld manchmal knapp war, am Ende des Monats, aber der Chef auf großem Fuß gelebt hat. Also ich bin der Meinung, er hätte machen können was er will mit seinem Geld, wenn das Unternehmen nicht darunter leidet.
- I: Und das war aber nicht der Fall?
- B: Das war zeitweise nicht der Fall, da hat das Unternehmen schon drunter gelitten.
- I: Und das hast du bemerkt und nicht gutgeheißen?
- B: Man bemerkt das ja schon, wenn die Gehälter nicht pünktlich bezahlt werden. Das war aber nur eine gewisse Phase. Also letztendlich hat er die Kurve ja bekommen.
- I: Und trotzdem ist das schlechte Gefühl dann hängen geblieben?
- B: Ja, das kann schon sein, dass da eine gewisse Unzufriedenheit dazugekommen ist, die das dann beschleunigt hat.
- I: Das ist ja jetzt bei der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] ein bisschen schwierig zu unterscheiden. Ihr habt ja ganz viele weitere Unternehmen gegründet, jeweils an den verschiedenen Standorten im Ausland, ne? Wie ist es denn dazu gekommen?
- B: Wir sind immer mit den Kunden mitgegangen. Die deutsche Automobilindustrie ist weltweit tätig. Und wenn man ein guter Partner für die Automobilindustrie sein will, muss man dahin gehen, wo die auch sind. Und wir sind nach England gegangen, nach einem Jahr, und das war eher als Billiglohnland.
- I: England?
- B: Ja, England. Zu dem Zeitpunkt war ein Engpass an Grafikern. Wir haben Grafiker gebraucht und in England ist das ein Ausbildungsberuf. Und dann haben wir Arbeit nach England vergeben. Das war unser erster Schritt. Aber der nächste Schritt war dann ich glaube schon nach zwei Jahren in Brasilien, und das war ein Projekt mit der Automobilindustrie. Wir haben den [Name anonymisiert, Automodell] gewonnen bei [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller]. Und der [Name anonymisiert, Automodell] wurde auch ein Jahr später in Brasilien gebaut. Und dann hat [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] gesagt: wer die Bereitschaft hat, mit nach Brasilien zu gehen, hat größere Chancen, auch den [Name anonymisiert, Automodell] in Deutschland zu gewinnen. Und dann sind wir nach Brasilien gegangen, und das war der erste Schritt. Und alles andere war ähnlich. Also Projekte, wenn wir mit [Firmenname anonymisiert,

Automobilhersteller] oder mit [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] oder mit [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] ins Ausland gegangen sind, dann waren wir an den Standorten wo die deutsche Automobilindustrie war. Aber wir haben dann aber auch versucht, für die Zulieferer in dem Land zu arbeiten, zum Beispiel für [Firmenname anonymisiert] als französische Firma. Und sind dann auch zu [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] oder [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] in den USA rein und haben das dann damit verbunden, wenn wir schon in den USA sind, dass wir dann auch die ortsansässige Automobilindustrie angegangen sind. Wir hatten nachher glaube ich 62 Standorte. Also weltweit.

I: Und jeweils als eigene Gesellschaft organisiert?

B: Als eigene Gesellschaft organisiert, als 100 Prozent-Tochter der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]. Wir haben auch so einen Standard erarbeitet, wie man so eine Firma im Ausland gründet.

I: Eine Blaupause?

B: Ja. Und wir haben das ständig verbessert, und wir haben in Russland innerhalb von drei Monaten eine Firma gegründet. Also extrem schnell. Oder in China. Wir wussten genau wer das macht und so, und wie das abgelaufen ist. Wir hatten ein Konzept dafür und haben sehr schnell und auch mit geringen Kosten das Unternehmen gegründet. Und haben dann auch zuerst Mitarbeiter von Deutschland hingeschickt, und haben dann aber ortsansässige Führungskräfte eingestellt.

I: Die sich dann auch entsprechend auskennen mit den ortsansässigen Mitarbeitern?

B: Ja. Oder in China, da haben wir Mitarbeiter hier in Deutschland schon gehabt, Chinesen, die hier studiert haben, und haben die dann wieder nach China geschickt.

I: Ließ sich das so übertragen? Die Blaupause? Von Land zu Land? Es gibt doch auch immer landesspezifische Besonderheiten oder?

B: Ja, aber dafür hatten wir dann ja direkt einen Steuerberater. Wir haben vorher den Steuerberater und den Notar immer vorher schon ausgesucht und haben die landesspezifischen Gesetze und so haben wir direkt über die Leute klären können. Da haben wir einen Fragebogen gehabt, was muss man beachten, und so weiter. Muss man einen Landes-Geschäftsführer haben oder kann man einen deutschen einsetzen? Diese Sachen. Aber das hat man dann im Vorfeld schon geklärt.

I: In welchem Jahr habt ihr die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] gegründet?

B: 1993.

I: Und alle anderen Unternehmen? Das müssen dann ja auch mehrere in einem Jahr gewesen sein, ne?

B: Wir haben manchmal fünf, sechs Unternehmen im Jahr gegründet. Wir haben das ja aus eigenem Wachstum gemacht. Wir haben ja kein Fremdgeld, keine Beteiligung reingeholt, wir haben das wirklich aus dem Cashflow gemacht.

I: Wahnsinn.

- B: Und da muss man sich schon sehr gut strukturieren. Wir waren ja in Indien, in Korea, oder sind in Indien, Korea, China, Russland, also nicht in so einfach Ländern unbedingt, wie Polen, Tschechien, Österreich, und so weiter.
- I: Wo man im Zweifel schnell hinfahren kann, ne?
- B: Ja genau.
- I: Und wann habt ihr verkauft?
- B: 2013.
- I: Und da habt ihr aber Minderheitsbeteiligungen behalten.
- B: Wir haben jeweils fünf Prozent behalten.
- I: Fünf?
- B: Ja.
- I: Und habt dann eben im Beirat gesessen.
- B: Ja.
- I: Und jetzt ist das Unternehmen wieder verkauft worden, und jetzt seid ihr komplett raus?
- B: Wir hatten vorher schon mit der Beteiligungsgesellschaft gesprochen, wir haben gesagt: „Wir würden gerne aussteigen.“ Weil wir gesagt haben: „Die laufen alleine“, und man hängt sich auch nicht mehr rein und das wäre auch nicht positiv fürs Unternehmen gewesen. Oder man hätte sagen können: wir halten die Anteile, gehen aber aus dem Beirat raus. Das wäre ja auch gegangen.
- I: Warum sagst du das wäre nicht positiv fürs Unternehmen gewesen?
- B: Ja wenn man im Beirat sitzt und nicht unbedingt gleicher Meinung ist, dann kann das das Unternehmen ja hindern. Der Beirat war sehr stark und die Entscheidungen sind im Beirat getroffen worden. Der hat nicht nur beraten, sondern war auch derjenige, der entschieden hat. Also, ab einer bestimmten Projektgröße, bei Führungskräften, bei Strukturen, hat die Planung freigegeben, also das war schon ähnlich wie in einer AG der Vorstand.
- I: Sehr mächtig.
- B: Ja.
- I: Das heißt, die ganzen Unternehmen, die ihr besessen habt, waren alle in der gleichen Branche natürlich, ne?
- B: Ja.
- I: Und jetzt bist du raus, komplett, aus der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]. Und hast jetzt mit deinen Beteiligungen diversifiziert. Wo bei, die Unternehmen, wo du jetzt beteiligt bist, da hattest du ja jetzt nicht die Idee oder? Da hast du das Kapital beigesteuert und deine Erfahrung?
- B: Ja. Ich bin da jetzt im Beirat oder im Aufsichtsrat.
- I: Ah. AGs sind auch dabei.
- B: Ja.
- I: Toll. Bei der [Firmenname anonymisiert, erste Firma des Interviewpartners] war es ja so, dass die überregional, also international, tätig war. Wie ist das bei den Unternehmen, wo du jetzt beteiligt bist?

- B: National. Aber in Kürze können die auch international agieren, zumindest [Firmenname anonymisiert].
- I: Und [Name anonymisiert, Mitgründerin] und du, seid ihr dann da die einzigen Geldgeber?
- B: Ne, wir sind die einzigen. Also, die anderen sind die Gründer, und wir sind beteiligt.
- I: Das heißt, du hast die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] im Team quasi gegründet, und jetzt, die Unternehmen, wo du jetzt beteiligt bist, sind das auch immer Teamgründungen? Also die Gründer, die du jetzt unterstützt, sind das eine, oder mehrere?
- B: Ne, auch immer zwei.
- I: Immer zwei?
- B: Ja. Super.
- I: Die [Name anonymisiert, Mitgründerin] und du, ihr wart beide von Anfang an mit dabei. Du hattest zwar diese Wettbewerbssperre, aber du warst im Geiste immer dabei.
- B: Ja bei der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners], da war ich auch beteiligt, und jetzt aber bei den Unternehmen, haben die Gründer vorher ja schon alleine gearbeitet. Wir sind erst später dazugekommen.
- I: Um das zu pushen, das Thema?
- B: Ja.
- I: Wir haben das eben schon mal angeschnitten. Kannst du deine Geschäftsidee nochmal beschreiben?
- B: Bei der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]?
- I: Ja.
- B: Vielleicht hört sich das vielleicht ein bisschen blöd an.
- I: Ich weiß jetzt schon, dass es sich nicht blöd anhören wird.
- B: Wir haben uns als Problemlöser gesehen für die Automobilindustrie. Wir haben uns gesagt: wenn jemand ein Problem hat, ist er auch bereit, dafür Geld zu zahlen. Und dann kann man sehr gut eine Bindung aufbauen, weil man ihm ja geholfen hat. Die Geschäftsidee war hohe Kundenzufriedenheit, den Mitarbeiter einzubinden, dass die sehr selbstständig arbeiten, dass sie auch selber neue Ideen generieren, und das Ganze auf einer sehr fairen und partnerschaftlichen Voraussetzung.
- I: Also ihr habt das auch explizit von euren Mitarbeitern verlangt und gefördert, dass die selber tätig werden.
- B: Ich schätze, dass 80 Prozent direkten Kundenkontakt hatten. Die Verwaltungsmitarbeiter weniger. Vielleicht die Telefonisten, aber die Mitarbeiter, die in Projekten gearbeitet haben, die haben auch selber kommuniziert, und die mussten nachher ein Ergebnis abliefern und wir haben auch sehr stark auf Kundenzufriedenheit geachtet. Wir haben die Kunden auch persönlich befragt und haben da gemessen und sehr darauf geachtet, wenn ein Fehler ist, dass man daraus lernt. Also, jeder Punkt der schlechter als 2 war, den haben wir untersucht und geguckt: was können wir verbessern? Wir können wir das beim nächsten Mal weiter entwickeln?
- I: Also ihr habt euch auch ständig selber auf die Probe gestellt?

- B: Ja
- I: Ok. Inwiefern war dein persönliches Vorwissen wichtig dafür, deine Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Ich glaube, das war schon unheimlich wichtig. Weil, ich habe ja 17 Jahre im Management gearbeitet und ich bin sehr strukturiert Projekte angegangen und sehr analytisch in der Auswertung. Wir haben auch mit Vorgaben gearbeitet, die Mitarbeiter kalkulieren lassen, ich glaube diese Erfahrung, die ich da hatte, war mit ein Erfolgsgarant, dass wir auch Geld verdient haben.
- I: Und das Vorwissen, das lokalisierst du schon...
- B: Also erstmal Vorwissen war von [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners], wie funktioniert ein Hersteller, der ja eigene Regeln hat, aber dann auch bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners], da habe ich ja doch einiges selbständig gemacht und stand da auch unter Erfolgszwang, und da lernt man automatisch, wenn man da auf dem Prüfstand steht.
- I: Welche deiner Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung deiner Geschäftsidee?
- B: Ich glaube, die Erfahrung, dass man sehr viel Vertrauen zu den Mitarbeitern haben muss, um die entwickeln zu können. Und das war im Vorunternehmen nicht so unbedingt gegeben.
- I: Also du hast aus dem Negativen gelernt?
- B: Man lernt auch manchmal aus dem Negativen. Also das war dass man auch Mitarbeiter versuchen muss zu halten. Und ich glaube, ich habe jedem Vertrauen gegeben, auch jedem Neuen. Ich glaube, das hat viele beflügelt.
- I: Ok, und du hast das bei deinem vorherigen Arbeitgeber eben genau andersherum gesehen?
- B: Ja, nicht unbedingt, aber das war nicht so ausgeprägt. Und ist auch bei den meisten Kunden nicht so gegeben. Also auch bei großen Konzernen wird ja sehr viel kontrolliert, es gibt viele Hierarchieebenen, 17 Hierarchieebenen und jeder hat nur einen Teil, den er entscheiden darf. Und bei uns gab es vielleicht drei Hierarchieebenen. Und da konnte der Mitarbeiter mehr entscheiden als beim Kunden der Abteilungsleiter.
- I: Und damit bist du auch immer gut gefahren?
- B: Es gibt immer mal wieder ein Thema, wo es nicht so gut läuft.
- I: Wo Ausnahmen die Regel bestätigen?
- B: Also wir haben freie Arbeitszeit gehabt. Jeder konnte kommen und gehen wann er wollte. Er musste sich nur nach dem Kunden richten. Oder Telefonistin musste um acht da sein, die konnte nicht kommen und gehen. Und die Leute haben auch nicht gestempelt, also keiner hat gestempelt. Und dann haben wir irgendwann festgestellt, dass zwei Leute, die eine Fahrgemeinschaft hatten, der eine immer eine halbe Stunde länger gearbeitet hat als der andere. Sowas passiert mal. Aber größtenteils war das immer positiv fürs Unternehmen. Die Mitarbeiter haben weniger Zeit aufgeschrieben. Also wenn man stempelt, dann hat man acht Stunden und zehn Minuten. Dann haben die acht Stunden aufgeschrieben. Das war eben nicht so doll, aber das ist dann die Ausnahme. Ich

glaube, wenn man eine Vertrauensarbeitszeit hat, auch wenn man größer ist, dann ist das positiv fürs Unternehmen. Dass dann nicht alle das korrekt machen, das ist dann eben so.

I: Aber die meisten honorieren es?

B: Ja, das ist so.

I: Hätten andere deine Ideen, die Geschäftsideen, genauso entwickeln können wie du?

B: Ich glaube schon. Wenn andere die Einstellung dazu haben, ich glaube schon. Also, ich habe jetzt kein Patent gehabt. Ich glaube, das hätte schon funktioniert. Vielleicht gibt es ja auch noch ein Unternehmen, was ähnliches Wachstum hatte. So einmalig war das nicht. [lacht]

I: Du hast einfach den Wunsch gehabt, das besser zu machen, oder den Glauben daran gehabt, dass du es besser machen kannst?

B: Das spielt alles sicher eine Rolle. Man muss dann daran glauben, man muss den Einsatz haben, man muss ein bisschen Glück haben, man muss die richtigen Mitarbeiter haben. Ja sicher. Das gehört sicher mit dazu.

I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen dich zu deiner Idee inspiriert, also marktbezogenes Wissen, technologiebezogen, servicebezogen... Wissen über Kundenprobleme, firmeninterne Abläufe, sowas.

B: Es hat sicher dazu... dass wir uns auf die Automobilindustrie fokussiert haben, weil da sehr viele Probleme sind, sehr viel Bedarf da ist. Da die unstrukturiert waren. Die Automobilindustrie ist im stetigen Wandel. Ja, und Wandel hat immer die Chance gegeben, das hört sich zwar manchmal komisch an, die haben Budgets gestrichen und wir hatten weniger Arbeit gehabt aber haben dann dadurch neue Ideen gehabt, wie wir mehr Geschäft machen können. Oder wir haben geholfen, Geld zu sparen, auch wenn wir im ersten Moment mal selbst einen Nachteil hatten, aber mittelfristig haben wir dadurch einen Vorteil gehabt. Also eine Branche, die ständig im Wandel ist, und die vorne mitläuft von der Technologie und von den Strukturen her, wenn man da drin ist, wenn man da vieles richtig macht, dann hat man auch dadurch ein Wachstum. Und man muss auch dazu sagen, wir waren immer sehr korrekt, und in der Branche war das bekannt, und dadurch haben wir auch Aufträge gewonnen. Also, im Qualitätsmanagement steht man ja unter Druck. Also der Lieferant, der kann nicht genügend Teile liefern, der übt dann Druck auf die Mitarbeiter aus. Und wir haben immer versucht, korrekt zu arbeiten und dafür waren wir bekannt in der ganzen Branche, und das hat auch mit dazu beigetragen. Also nicht nur, dass wir sehr kundenorientiert waren, wir waren auch immer sehr korrekt. Wir haben nie irgendwelche Schmiergelder gezahlt, oder sonst was, ich glaube, das gehört mit dazu.

I: Also es war schon das Wissen über die Branche an sich?

B: ...wie die tickt, wie die Entscheidungsprozesse sind, wo die Probleme sind, da muss man schon mit offenen Augen auch in der Branche sein und auch die Prozesse beim Kunden kennen.

I: Also ihr habt eure Kunden sehr gut gekannt?

B: Ja.

- I: Hat sich das verändert im Laufe der Zeit, als ihr auch immer mehr Auslandstöchter gegründet habt?
- B: Ne, das hat sich nicht sehr stark verändert. Wir haben ja auch Führungskräfte im Ausland gehabt, wo wir darauf geachtet haben, dass die ständig beim Kunden waren und auch Wissen mitgebracht haben. Wir haben die Leute zweimal im Jahr eingeladen, haben mit denen Workshops gemacht: wie sieht das aus mit euren Kunden? Was können wir tun? Also, wir haben mit 70, 80 Führungskräften zusammengesessen so übers Wochenende, und haben die Informationen eingeholt. Und: die Zentrale ist in Deutschland gewesen. Also wenn wir jetzt [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] China oder [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] China nehmen... man ist von Deutschland nach China getragen worden. Die haben ja ihre Führungskräfte auch nach China geschickt. Wir hatten da den Direktor bei [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller], der ist für zwei Jahre nach China gegangen. Und der hat uns dann mitgenommen. Diese Leute haben uns mitgenommen. Und wenn die zurückgekommen sind, haben wir uns mit denen getroffen und ausgetauscht. Und wir haben da einen sehr regen Austausch mit Kunden. Ich war mit Sicherheit jede Woche zwei bis drei Tage voll beim Kunden. Jetzt intern in [Ortsname anonymisiert] gehockt, ich hab teilweise auch aus dem Koffer gelebt. Zum Schluss dann aber nur noch in Deutschland. So die letzten fünf Jahre. Vorher bin ich dann noch ins Ausland. Hatte da eben die ersten Auslandstöchter wie Brasilien oder Spanien, die habe ich noch aktiv mit begleitet.
- I: Also da warst du tatsächlich operativ in den Projekten tätig?
- B: Ja, da bin ich regelmäßig noch mit nach Italien und Spanien, aber zum Schluss ging das gar nicht mehr.
- I: Weil die [Firmenname anonymisiert, erste Unternehmung des Interviewpartners] an sich zu groß geworden ist?
- B: Das war zu groß geworden, das mussten wir dann aufteilen. Da gabs dann noch... Wir haben dann ja zum Schluss noch andere Geschäftsführer gehabt, die wir eingearbeitet haben. Einer der quasi für den Osten der Welt zuständig war, einer für den Westen, USA, Mexiko, Brasilien, und so weiter, und einer für Europa.
- I: Wir haben ja vorher über deinen Hintergrund gesprochen, also Familie, Ausbildung, Arbeitsplätze und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung deiner Geschäftsidee eine besondere Rolle gespielt?
- B: Weiß ich nicht.
- I: Das war schon das Arbeitsumfeld was da reingespielt hat oder?
- B: Ja. Ja.
- I: Die anderen Gebiete haben da nicht so reingespielt.
- B: Nein nein. Die wurden eher vernachlässigt.
- I: Welches Wissen hast du darüber hinaus für die Entwicklung deiner Idee gebraucht? Hast du vielleicht mal unbeabsichtigt Wissen erworben? Ein Spezialwissen oder eine Art informelles Wissen, das dir bei der Entwicklung deiner Geschäftsidee zugutekam?
- B: Man muss sich ja selber auch auf die Probe stellen. Im Kontakt mit den Mitarbeitern und den Kunden. Auch schon mal mit dem Wettbewerb. Bei mir damals hauptsächlich



mit den Mitarbeitern. Was haben sie für Themen, was haben sie für neue Ideen. Ich glaube ohne ist gar keine Weiterentwicklung möglich. Wir haben ja ständig auch neue Mitarbeiter gehabt, die wieder neue Ideen ins Unternehmen gebracht haben. Durch das Wachstum hast du ja auch eine hohe Fluktuation. Das muss man auch so sehen. Es kommen... wir haben auch sehr viele junge Leute eingestellt, auch Absolventen. Und dann kriegen die beigebracht: nach zwei Jahren musst du dir wieder eine neue Stelle suchen, wenn du Erfolg haben willst, so ungefähr. Also ich sehe das schon als verrückt. Die hätten ja auch eine gute Chance... es sind ja auch einige geblieben und die hatten ja auch eine gute Chance sich weiterzuentwickeln. Also mit dem ständigen Wechseln, dass muss nicht immer so toll sein.

I: Hast du da von deinen Mitarbeitern noch einiges gelernt und dich da auch inspirieren lassen?

B: Ja, das hab ich mit Sicherheit. Ja.

I: Hast du ein Beispiel? Fällt dir eine besondere Situation ein?

B: Ein Mitarbeiter hat ein komplett neues Auswertungstool programmiert oder Präsentationen bei Kunden ganz anders aufgebaut. Also da gibt es unheimlich viele Dinge. Das sind nicht unbedingt die großen Dinge, aber viele kleine Verbesserungen. Ich glaube auch dass ein Unternehmen nicht Erfolg hat weil es die großen Ideen hat. Sondern es sind die vielen kleinen Dinge.

I: Hast du durch das Ausfeilen der Geschäftsidee selber, also durch die Entwicklung selber Wissen erworben, dass dir danach zugutekam?

B: Ja. Ich glaube das ist ein ständiger Entwicklungsprozess. Nehmen wir das Beispiel Gründung im Ausland. Am Anfang hat man Fehler gemacht, und dann hat man gelernt und dann hat man verbessert, und das ist so dem Unternehmen zugutegekommen. Wir brauchen kein Fremdgeld, sondern wir konnten aus dem Cashflow nachher die Unternehmen gründen. Das ist relativ simpel. Es wäre ein bisschen blöd, wenn man sich nicht weiterentwickelt.

I: Aber da ist es euch konkret zugutegekommen? Dadurch dass ihr so oft im Ausland gegründet habt wusstet ihr hinterher wie es geht und hattet auch eine Blaupause.

B: Ja.

I: Hat sich die Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben? Ich glaube nicht, ne.

B: Bitte?

I: Die Ideenquelle, hat die sich nach der ersten Gründung verschoben?

B: Das verstehe ich jetzt nicht.

I: Also im Grunde genommen schon oder. Ich überlege grade selber. Die Ideenquelle war bei der ersten Gründung von der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] der vorherige Arbeitgeber, so gesehen. Und dann habt ihr immer wieder aus eurer eigenen Unternehmung heraus neue Dependancen gegründet.

B: Ja. Ich glaube auch dass sich in den 20 Jahren der Markt total verändert hat. Also das hat sich schon verschoben. Auch die Geschäftsfelder, die wir gemacht haben. Da sind ja neue hinzugekommen. Da wurde ergänzt.

I: Und das wurde dann immer durch den Kunden inspiriert?

- B: Schwerpunktmäßig durch den Kunden. Weil, der Kunde hat uns auch als Problemlöser gesehen. Und wenn der Probleme aus einer anderen Richtung hatte, hat der uns schon mal angesprochen. Und hat gesagt: Ich brauche im Bereich Fahrtraining Unterstützung, habt ihr da ein Konzept oder könnt ihr da was machen. Und da sind wir immer sehr offen gewesen. Und haben immer versucht, Mitarbeiter zu finden, die sich da auskennen. Haben aus dem eigenen Mitarbeiterpool die in dieses Team genommen und haben dann Konzepte ausgearbeitet.
- I: Also eure Kunden wussten, dass ihr vom Thema erstmal keine Ahnung habt, aber hatten Vertrauen in eure Fähigkeiten, Probleme zu lösen?
- B: Ja. Also... ich glaube, das hängt auch so ein Stück mit Kundenbindung zusammen. Hat man eine gute Bindung, dann ist ein Vertrauen da. Und man muss es glaube ich auch sehr gut analysieren: was ist für den Kunden wichtig. Für den einen Kunden ist es wichtig, dass er sehr sicher im Projekt ist und seinem Chef sagen kann: das läuft alles. Für den anderen Kunden ist es vielleicht wichtig, dass er überhaupt keine Arbeit damit hat. Und nachmittags um vier nach Hause gehen kann. Und wenn man das rausgefunden hat, was für den Kunden wichtig ist, dann kann man auch daran arbeiten.
- I: Ok. Also immer nah am Kunden dran?
- B: Ja.
- I: Hast du weitere Firmen in anderen Branchen gegründet als die erste? Du hast ja auch eben von deiner Schuhfabrik erzählt, ne? Da hast du aber nicht gegründet, sondern das war eine Beteiligung.
- B: Ja, das war nur eine Beteiligung. Auch jetzt mit [Firmenname anonymisiert, Beteiligung des Interviewpartners].
- I: Das ist auch eine andere Branche, aber nur eine Beteiligung.
- B: Ja. Keine Gründung.
- I: Hast du durch die erste Gründung Wissen erworben die dir bei den weiteren Gründungen geholfen hat?
- B: Bei der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]? Ich hab dann... Also das ist sicher so allgemeines Wissen. Dass man einen Steuerberater braucht, einen Notar, dass man Verträge macht. Aber das Wissen für die neuen Gründungen hat man aufgebaut nach der ersten Gründung. Da waren wir in England, dann wussten wir in Brasilien schon mehr. Da haben wir durch die Gründung immer dazugelernt. Das ist klar. Aber es ist der normale Lernprozess und ich habe das nachher auch nicht mehr selber gemacht. Da war Controlling eingeschaltet, da war die Rechtsabteilung eingeschaltet. Ich habe dann mir das mal angehört, wie weit die sind, aber ich habe mich nicht mehr selbst drum gekümmert.
- I: Schema F.
- B: Ja.
- I: Da ging es dann wahrscheinlich auch mehr um Verwaltungstätigkeiten.
- B: Ja.

- I: Sind eure Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass ihr eine bestehende Nachfrage besser bedienen konntet als andere? Oder sind die komplett durch eure Kreativität entstanden? Neue Dienstleistung, neue Produkte, oder neuer Service entstanden?
- B: Beides. Sie sind entstanden durch Nachfrage vom Kunden, aber wir haben auch neue Ideen, neue Geschäftsfelder entwickelt und waren da führend in der Branche. Wir haben da einen [Produktname anonymisiert] als Idee gehabt, als das noch gar nicht auf dem Markt da war. Und haben davon Kunden überzeugt. Und nachher haben das fast alle Automobilfirmen eingeführt. Und wir haben dadurch langjährige Verträge und auch das Wachstum bekommen. Wir haben das mit [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] zusammen gemacht in [Ortsname anonymisiert], dann in [Ortsname anonymisiert], haben dann [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] gewonnen, [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] gewonnen. Das ist ein Thema, was selber von uns entwickelt wurde, um die Kosten zu senken und um die Qualität zu steigern.
- I: Wie nennst du das? [Produktname anonymisiert]
- B: [Produktname anonymisiert].
- I: Das ist eure Erfindung gewesen?
- B: Jaja. Der ist auch geschützt der Name. Das ist unser Name. Und heißt jetzt aber bei allen Automobilfirmen so.
- I: Wie Uhu. Oder Tempo. Ne?
- B: Ja. Oder wir haben für [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] eine Bedienungsanleitung gemacht für [Produktname anonymisiert] haben wir das gemacht. Da ist nur das drin, was ein [Produktname anonymisiert] auch hat. Du hast ja heute Bedienungsanleitungen, da ist alles drin. Wenn da keine Klimaanlage drin ist, ist trotzdem die Klimaanlage beschrieben. Für [Produktname anonymisiert] haben wir eine entwickelt, da ist die Fahrgestellnummer drin, und da ist nur das drin, was das Auto auch hat. Also wenn da ein Champagnerkühler drin ist, dann ist der beschrieben. Und das bedeutet, wir haben jede Bestellung bei [Produktname anonymisiert] haben wir bekommen, und innerhalb von 14 Tagen haben wir eine Bedienungsanleitung gemacht. Und das war auf der Welt noch nie da.
- I: 14 Tage?
- B: Ja. Da haben wir die Bedienungsanleitung für dieses Fahrzeug gemacht.
- I: Wahnsinn. Hat es irgendeine Art von Veränderung gegeben, irgendwie politischer oder technologischer Natur, die euch mal zu einer Gründung inspiriert hat?
- B: Also, eine Gesetzesänderung, dass die Dokumentation wichtig ist und sehr ausführlich sein muss, das hat uns einen Vorteil gebracht. Das ist ein Thema wo man sagen kann: „Das hat uns geholfen.“
- I: Das hat euch dann in die Karten gespielt? Dass der Gesetzgeber gesagt hat: es muss viel mehr dokumentiert werden?
- B: Zum Beispiel. Ja. Wir haben ja noch einen kleinen Bereich Arbeitnehmerüberlassung gehabt, verschiedene Projekte, die Mitarbeiter beim Kunden sind, wo wir das über Arbeitnehmerüberlassung haben laufen lassen. Und das hat zum Schluss Nachteile gebracht. Weil das ja beschränkt wurde. Und es gab ja Diskussionen. Das war lange

- positiv. Und das hat dann kleine Nachteile gebracht. Das hat schon in gewissen Themen hat das Vor- oder Nachteile gebracht.
- I: Also der Gesetzgeber hat euch teilweise geholfen und teilweise behindert mit seinen Entscheidungen?
- B: Was man machen muss, der Aufwand, die Betreuung des Mitarbeiters, mit Bögen ausfüllen, das ist schon mehr geworden.
- I: Ok. Warum hast du gedacht, dass das, was du anbieten willst, auch gebraucht wird? Hast du irgendwie einen Mangel wahrgenommen beim Kunden?
- B: Ich habe ja vorher schon... ich kannte die Automobilindustrie sehr gut, wusste, dass die finanziell unter Druck waren. Und es ist genau umgekehrt. Die Banken haben gesagt: Automobilindustrie, das ist ein kritischer Markt. Ich habe das genau umgekehrt gesagt: die Automobilindustrie ist ein positiver Markt, weil die stehen unter Druck, die müssen was verändern. Und wenn du gute Ideen hast kannst du da ins Geschäft kommen. Wenn du der Automobilindustrie hilfst, Geld zu sparen, dann bekommst du die Aufträge. Also genau umgekehrt, wie vielleicht ein Banker denkt.
- I: Also du hast gesehen: es geht denen schlecht, die müssen was verändern, wir sind dabei.
- B: Ja.
- I: Hast du vor deiner Gründung aktiv nach einer Idee gesucht oder warst du besonders empfänglich für Ideen?
- B: Ne, ich habe nicht dagesessen und gebrütet, ich hab nicht gesucht, ne.
- I: Es war nur der Wunsch da, oder die innere Haltung schon da, dass du gerne mal gründen würdest?
- B: Ja. Aber ich habe nicht gedacht: was machst du jetzt, sondern ich habe gedacht: was hast du für Kenntnisse, was wird gebraucht, da musst du dich nach ausrichten. Also, da musst du dich eher nach dem Kunden ausrichten als dass ich eine Idee habe die nachher auf dem Markt gar nicht gebraucht wird.
- I: Also du hast das Thema eher nachfrageseitig betrachtet?
- B: Ja.
- I: Hast du schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Sicher. Also man hat sehr sehr stark von Mitarbeiter oder von Kunden... also, wenn Mitarbeiter Ideen hatten, dann habe ich die umsetzen lassen. Oder was. Ob ich die jetzt selber umgesetzt habe, oder gesagt habe: mach mal oder guck mal.
- I: Aber das war innerhalb deiner schon existierenden Firma.
- B: Ja. Das war nicht bei der Gründung, sondern das war im täglichen Geschäft.
- I: Also Stichwort Intrapreneurship: du hast die Mitarbeiter dann auch unternehmerisch denken und handeln lassen?
- B: Die Mitarbeiter beim Kunden, die sind ja zurückgekommen und haben gesagt: der hat da und da ein Problem. Und dann habe ich gesagt: komm mach dir mal Gedanken, wie kann man das denn lösen?
- I: Würdest du heute nochmal genauso gründen, wie du es damals am Anfang mit deiner ersten Gründung gemacht hast?

- B: Ich glaube ich wäre heute etwas vorsichtiger. Also ich würde heute nicht mein ganzes Geld der Bank geben. [lacht] Aber ich beteilige mich ja auch. Also wenn ich überzeugt bin von der Idee, dann gebe ich ja Geld. Das ist ja ähnlich, wie wenn ich gründen würde. Ich bin ja jetzt nicht mehr so aktiv im operativen Umsetzen, aber es ist ungefähr, wenn man Geld gibt, dann glaubt man ans Unternehmen.
- I: Würdest du anderen empfehlen, genauso zu gründen, wie du damals gegründet hast?
- B: Also ich würde jedem empfehlen, dass er was gründet und was macht. Also dass man den Mut hat, da würde ich jedem zureden. Aber er muss selber wissen wie er das macht. Und vor allem seine eigenen Ideen. Das muss man selber machen. Das einzige was ich machen könnte: ich könnte ihm ein paar Tipps geben und sagen: achte da drauf oder guck mal oder das ist wichtig für dich. Aber ich würde nicht sagen ich hab das so gemacht, mach das so. Weil, der Markt ist anders, die Zeit ist anders. Aber dass sich Leute selbständig machen, das halte ich für eine gute Idee. Weil sie ihr Leben damit auch selber in die Hand nehmen. Ob das jetzt ein Handwerker ist oder eine IT-Firma oder... das finde ich gut.
- I: Warum? Weil man dann eigenverantwortlich ist?
- B: Weil man eigenverantwortlich ist, weil man was tut, für sich selber, für die Allgemeinheit, dass man was fürs Land tut. Also wenn man mal überlegt, wie viele Steuern wir bezahlt haben, da haben wir schon viel gemacht.
- I: Sowohl mit der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] als auch ihr persönlich, ja, auf jeden Fall.
- B: Ja.
- I: Hast du Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung der Geschäftsidee?
- B: Man muss Mut haben, was zu machen, aber sehr schnell entscheiden, ob man auf dem richtigen Weg ist. Ich habe das Gefühl, viele warten zu lange bevor sie eine Idee canceln. Wenn die nicht richtig läuft. Also man muss Meilensteine setzen, wo du bestimmte Ziele mit dem Projekt oder mit der Idee erreichen willst. Und wenn man die nicht erreicht, muss man auch das Projekt abschalten. Und darf nicht mehr investieren. Das verstehen viele Mitarbeiter nicht. Das ist auch schwierig. Aber wenn man viele Mitarbeiter im Projekt drin hat, die dran glauben, aber wenn man dann feststellt, dass das keinen Erfolg hat, dass man dann die Mitarbeiter nicht weiter investieren lässt, sondern dann rigoros an der Stelle das Projekt canceln. Ich glaube das ist wichtig für die finanzielle Entwicklung des Unternehmens. Viele Entscheidungen werden zu spät getroffen.
- I: Also drauf achten, gutes Geld nicht dem schlechten hinterherzuwerfen?
- B: Ja.
- I: Was können andere tun, um eine Idee für ihre eigene Unternehmung zu entwickeln?
- B: Selbstkritisch sein. Das bedeutet also, im Team auch akzeptieren, dass andere gute Ideen haben. Offen sein für Querdenker, die vielleicht nicht die typischen Geradeausläufer sind, sondern die ganz anders denken. Kunden mit involvieren. Das sind so die Punkte würde ich sagen.

- I: Bist du durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle deiner Geschäftsidee liegt? Nee, das wusstest du schon vorher.
- B: [lacht] Ja.
- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Für die Zukunft... dass ich gucke, ob ich einen Beitrag leisten kann für die jungen Leute. Ne. Das macht mir Spaß, mit denen zu arbeiten. Ich find das erfrischend mit jungen Leuten. Ich glaube selber, dass mich das so ein Stück jung hält und dass ich dadurch fit bleibe. Das halte ich für wichtig. Und solange mir das Spaß macht, mache ich das einfach.
- I: Spielt da auch die Branche eine Rolle, in der du beheimatet warst?
- B: Nein. Nein. Also, ich finde die Automobilbranche toll, weil die wirklich... Nehmen wir mal den Diesel-Skandal und das alles weg, aber da sind so viele tolle Leute, die technisch versiert sind und die tolle, neue Ideen haben und die sind auch ganz vorne mit dabei. Und haben eine gewisse Marktmacht. In Deutschland. Das finde ich toll. Ich würde aber auch für andere Branchen arbeiten.
- I: Jetzt hast du das grade angeschnitten, da interessiert mich jetzt deine Meinung mal. Du bist ja ein alter Hase in der Automobilindustrie. Was sagst du denn zu den jüngsten Entwicklungen?
- B: Das ist ja das Thema der Absprachen jetzt. Das ist mir nicht bekannt, dass es um Preisabsprachen geht. Es gibt ja einen Verband, und da sind schon Arbeitsgruppen gebildet worden. Da haben die sich zusammengesetzt und haben nachgedacht über Technologien, darüber, wie kaufe ich ein. Das sehe ich aber als ganz normal an. Es könnten sich ja auch die [Firmenname anonymisiert, vorheriges Unternehmen des Interviewpartners] und die [Firmenname anonymisiert] zusammentun und sagen: wir machen jetzt eine Einkaufsgemeinschaft. Dass wir bessere Preise bekommen. Sowas haben die gemacht. Oder sich unterhalten: wie machen wir die Dokumentation. Als inwieweit es da Preisabsprachen gegeben hat... das ist ja jetzt eh wieder ruhiger geworden mit den Preisabsprachen. Das war ja ein riesen Aufschrei und ich glaube das würde auch gefährlich, wenn es wirklich so wäre dass die die Preise abgesprochen haben. Die anderen Absprachen, das ist öffentlich, das ist nicht heimlich gemacht worden, und das finde ich auch legal, das finde ich gar nicht so doll. Und die Dieselauffäre, da war wohl zu viel Druck auch von der Politik, dass sie bestimmte Werte in den USA erreichen müssen, und die haben sie nicht erreicht. Da wäre es sicher klüger gewesen zu sagen: wir erreichen es nicht, anstatt so eine Schummelsoftware zu machen. Das ist jetzt so, ne. Und ich glaube auch dass das nicht nur VW gemacht hat, sondern auch andere.
- I: Es ist ja zum Beispiel bei VW das Land Niedersachsen beteiligt in einem großen Maße.
- B: Ja.
- I: Wie kann das sein? Dass die, die die Regeln machen auch da sitzen und genau wissen, dass die nicht umgesetzt werden können. Und anschließend behaupten sie hätten von nichts was gewusst. Das kann doch nicht sein, oder?
- B: Es gab ja Gerüchte, dass der [Name anonymisiert] das ganze publik gemacht hat um sich an [Name anonymisiert] zu rächen. Die haben sich ja gestritten und so. Also ich

- glaube schon, dass der Aufsichtsrat das gewusst hat. Sonst wäre der Vorstand da, wenn der das verheimlicht hätte... ich kann mir das nicht vorstellen. Und da hat auch so ein [Name anonymisiert] vom Land Niedersachsen, der hat das auch sehr wahrscheinlich gewusst.
- I: Schon oder?
- B: Ja. Da sind ja nicht zwei Leute beteiligt, da sind ja ganze Teams beteiligt. Da sind ja, ich denke, 20, 30, 40 Mitarbeiter, die da dran gearbeitet haben. Und die wussten, dass es eine Schummelsoftware ist.
- I: Schade oder? Ich glaube, dass das der Branche und dem Standort Deutschland massiv schadet.
- B: Ja, also die Dieselsechnologie ist tot, sehr wahrscheinlich. Obwohl die gar nicht so schlecht ist, das ist so.
- I: Tesla wird's freuen. Aber es gibt ja jetzt auch ein Elektroauto von Renault, so einen kleinen Cityflitzer.
- B: Ich überlege mir jetzt einen Fiat 500 zu kaufen.
- I: Das ist aber ein normaler Verbrenner oder?
- B: Ja. So ein kleines Auto.
- I: Aber die sind schick. Und für die City perfekt. Für die engen Parkhäuser und so.
- B: Wobei, es gibt ja da so einen Witz, ne. Wo ein Kohlekraftwerk der Auspuff von einem Tesla ist. [lacht]
- I: [lacht] Das ist gemein!
- B: [lacht]
- I: Das ist ja genau das gleiche im Grunde mit den Windparks. So ein Windrad muss glaube ich 15 Jahre laufen bis es sich im Hinblick auf Co2 etc. amortisiert hat. Weil das natürlich in der Herstellung so viel Energie frisst, die natürlich nicht grün ist, dass das ewig laufen muss um das auszugleichen.
- B: Oder die Biogasanlagen. Um die zu befüllen steht da so ein großer Sattelschlepper, der am Tag 1000 Liter Diesel braucht. [lacht] Aber ich bin jetzt kürzlich einen Tesla gefahren. Das Auto ist nicht schlecht, hat wirklich eine gute Beschleunigung und ist auch ganz schick wenns um die Kurve selber fährt. Trotzdem hatte ich etwas Bedenken, ich habe die Hände nicht vom Lenkrad genommen. [lacht]
- I: Ach das ist schon der, der selbst fährt.
- B: Ja.
- I: Ja die alten Teslas haben die Hardware dafür noch nicht. Aber die sind auf jeden Fall schnittig.
- B: Wobei Tesla selber ja noch kein Geld verdient. Die machen ja noch dicke Verluste. Und die Verarbeitung, also das Auto finde ich nicht schlecht, aber die Verarbeitung ist schon was anderes als bei BMW und Daimler. Also, die Fugen sind nicht gleichmäßig...
- I: [lacht] Ja, besten Dank für Ihre Meinung!

#### 1.2.4 Interview 10

##### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1960**

**Datum des Interviews: 24.11.2017**

**Dauer des Interviews: 1:29 Stunden**

**Ort des Interviews: Unternehmen des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: So, ich starte direkt mit der Knallerfrage rein. In welchem Jahr sind Sie denn geboren?
- B: 1960.
- I: Ich würde gerne was über Ihren familiären Hintergrund erfahren.
- B: Hm [zustimmend]
- I: Welchen Beruf haben oder hatten denn Ihre Eltern?
- B: Boah. Die haben damals in der Fabrik gearbeitet. Mein Vater der war gelernter Klempner. Wie das früher so war, ein Allroundhandwerker. Und meine Mutter war Hausfrau und Mutter, und hat aber vorher in einer Fabrik gearbeitet, wie das früher so war. Die hat nichts gelernt.
- I: Nichts gelernt? Haben die dann beide Volksschule gemacht?
- B: Ja das war ja direkt nach dem Krieg. Die sind ja vorm Krieg geboren, '37 geboren, meine Eltern. Ja. Damals war man froh, wenn man vom Dorf kommt, dann war das nicht so, dass man eine Karriere im Studium anpeilt. Da war man tatsächlich eher so der Handwerker oder der Fabrikarbeiter oder so. So solide.
- I: Also Ihr Vater hat eine Ausbildung gemacht, zum Klempner, nach der Schule?
- B: Ja ich glaube der hat eine Lehre gemacht, zum Klempner. Ich weiß nicht, wo der überall gearbeitet hat. Der hat auch verschiedene Berufe gehabt. Hinterher war er bei der Feuerwehr am Flughafen. Das hat er lange gemacht. Die haben ja immer Handwerker gesucht. Da war er also, als ich ganz kleines Kind war, da war der am Flughafen.
- I: Also war er Geselle? Oder Meister?
- B: Ne, Geselle.
- I: Und Ihre Mutter war einfach auf der Schule? Und war dann Hausfrau und Mutter?
- B: Ja. Die hat dann sehr früh das erste Kind gekriegt, mit 22. Und war danach halt zuhause, wie das so war. Insgesamt waren dann fünf Kinder da, da hatte die Mutter immer zu tun. Dann wurde ein Haus gebaut, da war immer was zu tun.
- I: Haben Sie Firmengründer in der Familie?
- B: Meine Geschwister.
- I: Was machen die?
- B: Alle vier Geschwister sind selbständig.
- I: Das ist aber toll. Womit?
- B: Die große Schwester ist Steuerberaterin in Leverkusen. Dann komme ich. Und dann kommt meine andere Schwester, die ist verwitwet, und die hatte ein Bürofachgeschäft.



- Das hat sie aber mittlerweile drangegeben. Dann kommt mein Bruder, der ist Stempelmachermeister. Also Flexografen-Meister. Und dann kommt meine kleine Schwester, die ist gelernte Schriftsetzerin, und die hat ein kleines Büro und macht Schriftsätze.
- I: Also selbständig sind die alle. Haben die auch Mitarbeiter?
- B: Mein Bruder hat Mitarbeiter. Die haben jetzt da in dem Laden auch noch so eine Postfiliale übernommen und machen Schreibwarengeschäft da oben. Der hat glaube ich drei oder vier Mitarbeiter. Und meine Schwester hat ja wie gesagt ihr Geschäft aufgegeben. Und die kleine Schwester macht das alleine. Und die große, in ihrem Steuerbüro, da hat die auch ein paar Mitarbeiter.
- I: Und die mittlere, als die ihr Geschäft noch hatte, hatte die da Mitarbeiter?
- B: Die hatte Mitarbeiter, ja. Die hatte drei oder vier Mitarbeiterinnen.
- I: Und gibt's sonst noch jemanden in der Familie, der Gründer ist? Vielleicht ein Onkel oder so?
- B: Mein Schwager ist selbständiger Schreinermeister. Von meiner Frau der Bruder. Ansonsten keine. Ne.
- I: Wie ist denn ihr eigener schulischer Werdegang? Welchen Schulabschluss haben Sie gemacht?
- B: Ich habe mittlere Reife gemacht. Habe danach eine Ausbildung zum Schreiner gemacht. Haben damals mit vier Mann die vorgezogene Gesellenprüfung gemacht. Nach zweieinhalb Jahren haben wir damals die Prüfung gemacht und mit „eins“ bestanden. Und das war 1979. Und ja, dann wollte ich eigentlich, oder sollte ich studieren. Das war der Wunsch meines Lehrers, weil ich so gut war. Und dann sollte ich nach Rosenheim, da hatte ich schon einen festen Platz, für Holztechnik zu studieren. Musste aber vorher die FOS<sup>31</sup> 12 machen.
- I: Die Fachoberschule, ne?
- B: Genau, Fachoberschule. Und da war es aber so, dass ich während dieser Schule, da hatte ich mal so einen Glatteisunfall. Da bin ich auf Glatteis ausgerutscht und hab mir den Halswirbel geprellt. Und war dann drei Monate aus der Schule raus. Und hatte dann hatte ich irgendwie den Anschluss verpasst und dann auch irgendwie keine Lust mehr. Und ab da hatte ich dann immer irgendwie Probleme mit dem Rücken, hatte dann keine Lust mehr auf die Schule zu gehen und wollte dann eigentlich auch nicht mehr studieren. Und bin dann wieder in die Werkstatt gegangen. Wollte wieder als Schreiner arbeiten. Das ging dann aber auch nicht so gut, wegen des Rückens. Und dann sollte ich umgeschult werden, das war dann eine ziemliche Lauferei mit den Amtsärzten. Und dann waren die sich aber auch nicht einig, wozu ich jetzt umgeschult werden sollte. Dann hatte ich einen Umschulungsplatz in Hamminkeln, um als Industriekaufmann umgeschult zu werden. Dann hat aber ein anderer Amtsarzt wieder gesagt: „das geht nicht“, weil ich nicht den ganzen Tag sitzen kann. Also irgendwie war das ein Durcheinander. Und da war ich grade 20 Jahre, da war das alles natürlich etwas frustrierend. Und weil ich kein Typ bin, der zuhause sitzt und arbeitslos ist, hab ich dann halt angefangen, Taxi

---

<sup>31</sup> Fachoberschule.

zu fahren. Nur, damit ich was zu tun hatte. Und daraus sind dann gut zwei Jahre geworden. Und den Personenbeförderungsschein hatte ich damals schon, weil ich von Kind an im roten Kreuz war oder immer noch bin und hab dann mit 16 Jahren schon immer nebenbei im Rettungsdienst mitgemacht. Und bin dann ab 18 selbst gefahren. Und auch da hätte ich die Möglichkeit gehabt, ich hätte das beruflich machen können. Hätte da eine weitere Ausbildung machen können, als Intensivpfleger. Wollte ich aber nicht. Ich wollte das immer nur als Hobby machen, nicht beruflich. Und heute bin ich froh, dass ich das so gemacht habe. Weil wenn ich mir die Freunde und Kollegen von damals heute angucke, die das hauptberuflich machen, wie kaputt die heute alle sind, körperlich, dann war das die richtige Entscheidung. Und dann habe ich irgendwie jemanden kennengelernt, der für so eine kleine Druckerei im Außendienst gearbeitet hat und so Handzettel verkauft hat. Und nach zwei Jahren Taxi fahren, wars das dann auch nicht mehr, bin ich dann mit dem ein bisschen rumgelaufen und habe in die Branche ein bisschen reingeschnuppert. Und fand das dann einfach, weil ich bin ja Handwerker. Und hab mich dann da selbständig gemacht mit dem, und haben so einen kleinen Kopierladen, so einen Schnelldruck aufgebaut. Das war im April '83, und im September '83 war der Partner auf einmal verschwunden. Der saß im Gefängnis, keine Ahnung, was der angestellt hat. Der hat irgendwelche dubiosen Sachen gemacht. Und dann habe ich einen Unternehmensberater konsultiert, und der wusste, dass in [Städtename anonymisiert] ein Kopierladen abzugeben war, direkt in der Nähe vom Juridicum. Ja, und ich war jung, und da dachte ich: „Das machste mal.“ Und dann habe ich den Kopierladen übernommen. Habe ein Darlehen bekommen von der Sparkasse [Städtename anonymisiert] über 40.000 Mark, und hab dann den Kopierladen gekauft. Und da war so eine kleine Vervielfältigungsmaschine drin, und da habe ich da ganz alleine drin rumgerödelt. Und die ganzen Studenten kamen ja dann und haben Kopien gemacht und so bin ich da mehr oder weniger reingerutscht. Das war im September '83. Dann habe ich Seminare besucht, vom Verband der Druckindustrie, um halt die Branche ein bisschen kennenzulernen, hab mich da so reingearbeitet, immer mehr Maschinen dazu gekriegt. Hab so eine größere Druckerei aufgebaut, bis hinterher 20 Mitarbeiter da waren. Da hatte ich gelernte Drucker, gelernte Setzer, wir haben auch ausgebildet. Und ich kriegte dann irgendwann auch die Befähigung von der IHK, dass ich das ausbilden darf, obwohl ich das ja gar nicht gelernt hatte. Aber da ich dann schon so lange in der Branche war und auch die Befähigung nachgewiesen hatte, durfte ich das machen. Und wir haben auch einiges gemacht damals für die alte Bundesregierung, dadurch, dass wir in [Städtename anonymisiert] waren, haben wir so einige Druckaufträge gehabt. Und als dann '91 die Entscheidung kam, nach Berlin umzuziehen von der Regierung, da fielen uns einige Aufträge weg, da sind uns einige Großkunden weggebrochen. Und das führte dazu, dass ich die Druckerei mehr oder weniger schließen musste. Weil, das war nichts mehr. Ja. Ich war auch kein Kaufmann in dem Sinne. Und da sind wir dann wirklich mit Glanz und Gloria untergegangen. Ich habe immer an das Gute im Menschen geglaubt, und auf einmal waren da größere Kunden, die nicht bezahlt haben. Da hatten wir auf einmal 300.000 Euro Außenstände, die wir nicht realisieren konnten. Und ich hab mich noch

bis zum Schluss gewehrt, aber dann hat die Bank nicht mehr mitgespielt. Ich hatte grade 1990 ein Haus gebaut, hatte von meinen Eltern noch 200.000 Euro Darlehen bekommen, damit ich das retten konnte. Aber da war nichts mehr zu retten. Da war alles weg.

I: Wann war das?

B: Das war 1993. Da war dann auf einmal die Firma kaputt. Ich war Einzelunternehmer, ich hatte ja gedacht, bist ja privat versichert, hast deine private Rente aufgebaut. Das wurde alles weggepfändet. Auch das Haus. Das Haus wurde zwangsversteigert.

I: Das ist ja ein Alptraum.

B: Ja, das war wirklich ein Alptraum, den wir da erlebt haben. Da haben wir dann auch erlebt, wie die Gesellschaft so mit einem umgeht. Wie die alle über einen herfallen. Wenn dann die Gerichtsvollzieher kommen. Wenn ich jetzt jemanden umgebracht hätte, würde ich mit mehr Würde behandelt, als wenn die Gerichtsvollzieher kommen und sagen: „Du schuldest dem Staat Geld.“ Ich konnte ja kein Finanzamt mehr bezahlen und nichts.

I: Tja, dann ist Schluss mit lustig, wenn man dem Staat Geld schuldet.

B: Ja. Ich habe das ja nicht extra gemacht. Ja, und dann haben wir dann miterlebt, wie unser Haus zwangsversteigert wurde. Da sind meine Frau und ich selbst bei dem Versteigerungstermin bei Gericht gewesen. Das kuriose war, dass meine Frau damals mit in diesen Strudel gezogen wurde, weil sie bei der Bank mitunterschreiben musste, obwohl sie ist gelernte Floristin, sie hat auch damals als Floristin gearbeitet, sie hatte mit der Firma gar nichts zu tun. Da haben wir noch versucht, über einen Prozess mit Anwalt da rauszukommen, dass sie als nicht mittätige Ehefrau da mit haften musste.

I: Aber die Bank hat sich da natürlich schön abgesichert.

B: Genau. Ja, und am Schluss blieb uns da nichts anderes übrig, als dass wir beide den Finger heben mussten, meine Frau und ich. Da haben wir gesagt: „Gut, wenn ihr das jetzt so haben wollt.“ Und haben uns damit abgefunden. Und ich habe gesagt: „ich habe eigentlich alles verloren, nur meine Würde nicht.“ Und da haben auch die Banker gesagt, die die Versteigerung da gemacht haben: „Wir verstehen das nicht, warum Sie hier sind.“ Und dann habe ich gesagt: „Warum, soll ich mir jetzt das Leben nehmen oder wie? Ich will doch wissen, welche Hyänen da über uns herfallen.“ Wir hatten diese Phase vorher schon. Da klingeln sonntags beim Frühstück Leute an der Haustür und sagten: „Wir haben gehört, ihr Haus wird zwangsversteigert. Können wir uns das mal angucken?“ Das ist Psychoterror. Und unsere Tochter war grade klein, die war sechs Jahre alt, wir waren im Blumenladen bei meiner Frau, und dann rief die [Tochter] unter Tränen an, und sagte „Hier stehen zwei Männer vor der Tür, die haben gesagt, wenn ich sie nicht reinlasse, treten sie die Türe ein.“ Und da waren das dann die Gerichtsvollzieher vom Finanzamt.

I: Die waren sich nicht zu schade, Ihrer Tochter zu drohen?

B: Ne. Ne. Also unsere Tochter hat da auch so einiges miterlebt. Und irgendwann hab ich gesagt: „Ich bin doch kein schlechter Mensch! Ich war nur zu dumm, die Spielregeln zu verstehen. Ich habe nur den Fehler gemacht, dass ich den Leuten vertraut habe.“ Jeder

andere hätte vorher eine GmbH gemacht. Und da war ich damals 33, da habe ich gedacht, „es ist doch noch nicht zu spät, da fängste nochmal neu an.“ Kontakte hatte ich ja jede Menge. Und habe dann mit einem Kunden von der Druckerei zusammen eine Agentur gemacht, um für Möbelhäuser Prospekte zu machen.

I: Während Ihre Privatinsolvenz noch lief?

B: Ja. Man konnte mir ja nichts abnehmen. Ich habe ja offiziell kein Geld verdient.

I: Nach der Gründung dann?

B: Ich konnte ja selber nirgendwo was machen. Auf meinen Namen lief gar nichts. Der hat mir dann immer Provision ausgezahlt. Ich hatte ein Konto auf meine Mutter gemacht, dahin lief das Geld dann. Man muss sich ja irgendwie verstecken. Da hatte ich einen klugen Anwalt, der hat dann gesagt: „Wir nehmen dich aus Deutschland raus.“ Der hat mir dann eine Adresse in Holland besorgt. Damit ich hier gar nicht mehr gemeldet war. Dann war ich erstmal von der Bildfläche verschwunden, da kam dann erstmal ein bisschen Ruhe rein. Also alles so Sachen, die mir vollkommen wiederstrebt, aber was soll man in so einer Situation machen? Man versucht dann, seinen Beratern zu vertrauen. Gut, irgendwie sind wir immer durchgekommen. Gut, meine Frau hatte ja ihren Blumenladen, da musste sie auch die eidesstattliche Versicherung abgeben. Und dann haben Nachbarn von uns, die hatten geerbt, das Haus gekauft, und haben uns zur Miete drin wohnen lassen.

I: Das ist aber ein netter Zug.

B: Naja gut, der hat ja Miete dafür erhalten. Und wir haben das Haus weiterhin instandgehalten, gepflegt, und alles. Und dann ging das los, da habe ich mit dem Partner richtig viel Geld verdient. Ich hatte ja jetzt keine großen Ausgaben mehr. Und der Partner war eigentlich der Abteilungsleiter beim Arbeitsamt. Der hatte eigentlich gar keine Ahnung davon. Der hat nebenher so ein Schreibbüro gemacht. Seine Frau war Sekretärin im Wirtschaftsministerium, und der Bruder seiner Frau war bei einer Krankenversicherung und stand da kurz vor dem Rauschmiss. Wir haben angefangen bei ihm zuhause im Keller, die Frau hat dann aufgehört im Wirtschaftsministerium und hat am Telefon gesessen und ich war den ganzen Tag unterwegs. Hab Möbelhäuser besucht und hab denen die Prospekte verkauft, und seine Frau hat zuhause Telefon gemacht quasi als Sekretärin. Und das lief so gut, dass nach einem halben Jahr sein Schwager, der da rausgeflogen war, mit eingestiegen ist. Ich war eigentlich Mitgesellschafter, aber meinen Anteil hat der Kumpel da treuhänderisch verwaltet. Das war vorher so abgemacht. Ich hab jeden Monat 6.900 DM<sup>32</sup> gekriegt. Und dadurch, dass das keiner wusste, konnte mir auch keiner irgendwas wegpfänden. Das haben wir eine Zeitlang gemacht, bis mein Partner dann auch beim Arbeitsamt aufgehört hat, weil das so bombig lief. Weil wir so einen riesen Erfolg hatten. Und als er dann mit dabei war, da fing er leider so ein bisschen an, zu spinnen. Da stieg ihm das zu Kopf. Da find er dann an mir vorzuschreiben, was ich zu tun hätte. Und dann haben wir uns auch ziemlich schnell auseinanderdividiert. Ich

---

<sup>32</sup> Deutsche Mark.

war insgesamt 30 Monate da. Und dadurch, dass ich jeden Monat das gleiche Geld bekommen habe, war das ein verstecktes Angestelltenverhältnis, keine Selbständigkeit als Handelsvertreter. Und seine Steuerberaterin hat dann gesehen, dass das gar nicht geht, was der da macht. Und ich sollte ihm dann irgendwas unterschreiben. Und ich hatte dann auf einmal Anspruch auf Arbeitslosengeld. Da musste ich prozessieren, und habe dann auf einen Schlag 25.000 Euro Nachzahlung bekommen. Und das war ja aus einer früheren Geschichte, und deshalb musste ich das nicht abgeben. Mein Bruder hatte ja da schon die Stempelfirma, und dann haben wir dem seine Firma erweitert, um Werbesachen und Werbeartikel. Und da habe ich dann im August '96 angefangen, quasi unter dem Dach der Firma meines Bruders. Und so habe ich dann angefangen, mit meinen alten Kontakten. Meine Frau hatte einen kleinen alten Polo für den Blumenladen, und mit dem bin ich dann die erste Zeit zu den Kunden rumgefahren. Und für meine Frau im Blumenladen habe ich dann die Buchhaltung gemacht. So dass der Blumenladen uns offiziell immer so ein bisschen am Leben gehalten hat. Der Verdienst war immer so ein bisschen unter der Pfändungsfreigrenze. Und wir beide waren dann mittlerweile im Insolvenzverfahren. Da darf man dann irgendwie 1100 im Monat verdienen. Und dadurch, dass ich das immer über die Firma meines Bruders gemacht habe, habe ich natürlich ganz gut die Firma aufgebaut. An mich konnte ja niemand ran. Ich konnte firmenmäßig aktiv sein. Ich habe irgendwann gedacht, wenn die Regeln so sind, muss ich mitspielen. War ja nix illegales. Mein Bruder hat dann unheimlich viel Geld verdient dadurch. Ich hab dann auch wieder ein Auto gekriegt, das lief über meinen Bruder. Meine Frau hat dann '99 den Laden zugemacht. Ihre Mitarbeiterin ist im Laden fast durch einen Herzanfall ums Leben gekommen. Und meine Frau hatte dann auch irgendwie keine Lust mehr, weil direkt neben ihrem Laden war ein Blumengroßmarkt. Wenn sie da morgens einkaufen gegangen ist, hat sie viele ihrer Kunden getroffen. Und dann war sie irgendwann so frustriert, dass sie irgendwann aufgehört hat. Und ich hatte inzwischen zwei Mitarbeiter und ich hab mir dann eine Stickmaschine in den Keller gestellt, weil ich hatte das Rote Kreuz als Kundschaft. Beim Roten Kreuz mussten wir uns immer so Namensbändchen für die Klamotten machen. Ich hab gesagt: „Das sieht doch viel schöner aus, wenn man das gleich einstickt.“ Und so kam ich dann auf die Idee und hab das mal recherchiert. Und hab das dann angefangen, das mit dem Sticken zu lernen. Und so hat sich das immer weiter entwickelt mit der Firma. Und zu meinem Bruder hab ich dann gesagt: „wenn ich dann wieder sauber bin, machen wir mal eine GmbH daraus.“ Und so wurde die Firma dann immer größer, und dann wurde es in [Städtename anonymisiert] zu eng. Und dann habe ich mit der Wirtschaftsförderung der Stadt [Städtename anonymisiert] gesprochen und eine größere Schlamperei habe ich wirklich noch nie erlebt. Das hatte mit Wirtschaftsförderung wirklich nichts zu tun, das war eher Wirtschaftsverhinderung. Die haben mir das Gefühl gegeben, dass ich sie belästige. Ich wollte ja gucken, ob es die Möglichkeit gibt, dass wir in [Städtename anonymisiert] bleiben. Da wollten die mich in den Stadtteil [Städtename anonymisiert] stecken. Und das ist ja eine sehr schlechte Ecke, das wollten wir nicht. Und so sind wir dann hier gelandet. Und hier war die Wirtschaftsförderung sehr gut. Und wir haben dann die

GmbH gegründet, direkt als Familien-GmbH, zu viert. Mein Bruder, meine Tochter, meine Frau und ich. Weil meine Frau mittlerweile in der Firma mitgearbeitet hatte, nachdem sie im Blumenladen aufgehört hat. Sie wollte sich dann auch ein bisschen anders orientieren und hat dann an der Volkshochschule so Computerkurse mitgemacht. Und heute ist es ihr Kerngeschäft, sich um die Textilthemen bei uns zu kümmern. Und unsere Tochter, die ist '86 geboren. Ist hier aufs Mädchengymnasium gegangen. Hat danach eine Ausbildung gemacht zur Gestalterisch-technischen Assistentin, am [Name anonymisiert]-Berufskolleg. Und hat zwischendurch immer hier in der Firma ein bisschen mitgearbeitet, Büroarbeiten gemacht und so. Und dann hatte sie die Idee, dass sie BWL studiert, und hat dann hier in [Ortsname anonymisiert] BWL studiert. Und als sie damit fertig war, dann ist sie direkt als Geschäftsführerin mit eingestiegen.

I: Das heißt, Sie haben damals eine Ausbildung zum Schreiner gemacht, und das haben Sie auch abgeschlossen, oder?

B: Ja.

I: Haben Sie auch den Meister gemacht?

B: Ich habe dann aufgrund dessen angefangen mit dem Meister. Aber nicht Schreinermeister, das habe ich später erst gemacht. Dadurch dass wir die Branche komplett gewechselt hatten. In der Werbetechnikbranche wollte ich dann den Meister machen. Für Schilder- und Lichtreklamehersteller. Habe mich dann auch in Köln angemeldet, habe den Fachkaufmann gemacht, da war ich schon 40. Da war ich der älteste in der Klasse. Habe auch die Ausbildereignung gemacht, also zwei Module der Meisterausbildung. Also das waren Teil drei und Teil vier, die waren in Köln. Und Teil eins und Teil zwei sollten dann in Düsseldorf laufen, bei der Handwerkskammer. Also das fachspezifische. Und genau da zwischendrin war diese Handwerksreform. Da fiel der Meisterzwang für dieses Handwerk weg. Also als Lichtreklamehersteller brauchte man jetzt keinen Meister mehr. Es gibt noch viele, für die man einen Meister braucht, aber dafür eben nicht mehr. Ergo kriegte die Handwerkskammer die Kurse nicht mehr voll. Ich war angemeldet zu dem Kurs, und dann haben die mir mitgeteilt, dass der Kurs erstmal verschoben wird. Und die haben sich bis heute nicht mehr gemeldet, weil sie keinen Kurs mehr vollgekriegt haben. Aber es war gut, dass ich den Kurs gemacht habe. Wenn ich den mal früher gemacht hätte, hätte ich mich vielleicht nicht so in die Scheiße geritten.

I: Weil man vielleicht kaufmännisch etwas versierter ist, nicht wahr?

B: Ja. Ich habe die Erkenntnis gewonnen, dass der Gesetzgeber eigentlich ein kaufmännisches Basiswissen bei Firmengründern voraussetzen müsste.

I: Also wenn ich das richtig verstanden habe, haben Sie nach der FOS ständig selbständig gearbeitet oder? Sie waren eigentlich nie wirklich angestellt irgendwo.

B: Ne.

I: Und das heißt auch, dass Sie in den Positionen, in denen Sie gearbeitet haben, auch Entscheidungsbefugnis hatten oder? Mal in einem kleineren Rahmen, mal in einem größeren.

B: Ja, ich musste ja immer Entscheidungen treffen, und die natürlich auch verantworten.

- I: Und Sie sind auf diese Idee gekommen damals, weil Sie jemanden getroffen haben, mit dem Sie das zusammen gemacht haben.
- B: Das hat sich so ergeben. Ich hab selber nicht die Idee gehabt und gesagt: „das mache ich jetzt.“ Ich glaube, das machen die wenigsten Leute. Auch als junger Mensch. Man hat gewiss bestimmte Neigungen. Hier die jungen Menschen, die kommen aus der Schule und überlegen sich, was sie machen wollen. Was Handwerkliches oder geistiges und demzufolge sucht man sich ja einen Job aus. Und wenn man dann was findet, was einem gefällt, dann macht man es halt.
- I: War das damals Zufall, dass Sie denjenigen da kennengelernt haben?
- B: Ja.
- I: Wie kam es dazu, dass Sie gesagt haben: „wir arbeiten zusammen?“
- B: Ja, ich hab mir das mal angeguckt. Und Taxi hatte ich ja schon so lange gemacht. Und da hab ich überlegt, ob mir das Spaß machen würde, durch die Gegend zu rennen und Leute zu bequatschen. So Handzettel verkaufen, kann ja nicht so schwer sein. Und so hat sich das ergeben. Es gab da so einen cholerischen Chef in der Druckerei, und der, der mich da angelernt hat, mit dem ich da unterwegs war, der hat dann gesagt: „Wir bringen hier die Aufträge ran, und der Spinner da versaut uns das, und wir müssen dann zum Kunden und erklären, warum das nicht läuft. Eigentlich könnten wir das auch selber machen.“ So ist die Idee entstanden.
- I: Also Sie haben erst in dem Unternehmen gearbeitet, mit Ihrem Bekannten.
- B: Ne, aber nicht offiziell. Ich bin einfach mal mitgelaufen und habe mir das angeguckt.
- I: Und haben dann mit Ihrem Bekannten gesagt: „Das läuft nicht so gut, das können wir besser.“
- B: Ja, das war dann eher seine Initiative dann. Ja, und ich habe mich dann darum gekümmert. Ich war dann eher der Mitläufer. Ich war mehr so der praktische Umsetzer. Wir haben dann Räume gefunden in [Ortsname anonymisiert]. Und dann haben wir gesagt: „komm, es wird schon gehen.“ Und so fing das dann an.
- I: Wie ist denn Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Wir haben ja eben schon mal drüber gesprochen, dass Sie schon sehr lange Mitglied sind im Roten Kreuz. Gibt es sonst noch Clubs oder Vereine, in denen Sie organisiert sind?
- B: Jetzt aktuell?
- I: Ja, jetzt und damals.
- B: Also ich bin im Karnevalsverein und hab ganz früher Fußball gespielt, klar. Und hab im Karnevalsverein in der gemischten Garde getanzt. Das war auch schön. Das habe ich so lange gemacht, bis unsere Tochter geboren wurde. Und da meine Frau da keinen Spaß daran hatte, habe ich das dann irgendwann aufgehört. Und als '93 die Firma kaputt ging, habe ich mich erstmal aus allem zurückgezogen. Das einzige, was ich noch gemacht habe, war das Rote Kreuz. Da habe ich dann auch die ganzen Ausbildungen gemacht. Ich habe damals sehr viele Erste-Hilfe-Kurse gegeben, weil ich ja Zeit hatte. Dann habe ich die ganze Führerausbildung mitgemacht und hinterher die ganze Gemeinschaft da geleitet. Ich bin da mehr oder weniger reingestoßen worden.

- I: Haben sie Umgang mit anderen Firmengründern? Tauschen Sie sich mit anderen Firmengründern aus?
- B: Also so richtig bewusst nicht. Man hat natürlich im Laufe der Karriere den ein oder andern kennengelernt, der sich mal selbständig gemacht hat. Aber jetzt nicht so, dass man darüber gesprochen hatte: wie machst du dieses, wie machst du jenes. Das hatte ich nicht.
- I: Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie jetzt viel Zeit und womit haben Sie vor der Gründung viel Zeit verbracht?
- B: Ja wie gesagt, früher habe ich aktiv Fußball gespielt. Das Rote Kreuz war immer ein Hobby, da habe ich früher immer jedes Wochenende im Krankenhaus gearbeitet. Das war einfach mein Hobby. Mein Vater hatte das auch gemacht, und so bin ich da drangekommen. Und dann das mit dem Tanzen.
- I: Aus welcher Situation heraus haben Sie jeweils gegründet? Das war ja bei der ersten Gründung, weil Ihnen die Perspektive so ein bisschen fehlte, auf das Taxifahren hatten Sie keine Lust mehr.
- B: Genau.
- I: Da haben Sie gesagt: „Sieht gut aus, das kann ich auch, da mache ich mit.“
- B: Ja.
- I: Und die zweite Gründung haben Sie gemacht, weil Sie sich mit dem Partner aus der ersten Gründung überworfen haben.
- B: Ja, dann hab ich das alleine weitergeführt in [Städtename anonymisiert] und habe das auf meinen Namen gemacht. Die Druckerei. Und hab mich da so langsam reingesteigert.
- I: Und dann ist die da kaputt gegangen, und dann haben Sie das bei Ihrem Bruder wieder aufgebaut, erst als Geschäftszweig dessen Firma, und dann als GmbH.
- B: Genau, als wir hier hingezogen sind, haben wir auch die GmbH gegründet. Und dann habe ich gesagt: „Dafür dass du mir geholfen hast, dass es voran geht, beteilige ich dich mit einem Viertel an der neuen Firma.“ Und zu der Zeit war ich noch im Insolvenzverfahren, konnte also selber die Firma nicht gründen. Deswegen hat mein Bruder meinen Anteil gehalten. Und meine Frau war zu der Zeit schon wieder sauber, weil die hatte schon früher mit dem Insolvenzverfahren angefangen. Und mein Bruder hat dann meinen Teil mit verwaltet. Aber mein Bruder hat niemals Geld eingezahlt, das hab alles ich gemacht. Und ich habe es auch geschafft, meinen Eltern den Kredit, den sie mir gegeben hatten, die 200.000 Euro, innerhalb von zehn Jahren zurückzuzahlen. Das war für mich unvorstellbar, dass meine Eltern deswegen ihr Haus verlieren. Weil die hatten das Haus belastet.
- I: Hut ab! Das heißt, Sie haben drei Unternehmen gegründet, und ja alle hintereinander.
- B: Ja.
- I: In welchen Jahren haben Sie jeweils gegründet? Die erste war glaube ich '83?
- B: April '83, und im September '83 war ja in [Ortsname anonymisiert] das. Das war ja nur die Erweiterung. Und im August '96 war das für meinen Bruder, und im Dezember 2005 dann die Gründung der GmbH. Das war ja immer nur eine Erweiterung, keine komplette Neugründung.



- I: Ok. Und Sie sind ja auch immer in der gleichen Branche geblieben, ne?
- B: Ja. Es kam halt immer mehr dazu. Das mit den Werbemitteln wurde immer mehr und dann kam die Produktion dazu, die wir aufgebaut haben. Mit den Digitaldrucken und den Textilgeschichten. Und dann haben wir vor vier Jahren eine alteingesessene Werbetechnikfirma, der hat aus Altersgründen aufgehört. Und da habe ich dann von Kenntnis bekommen, und das passte bei uns gut rein, und dann hab ich mich mit ihm zusammengesetzt, und dann haben wir quasi dem seine Firma übernommen. Mit vier Mitarbeitern. Haben einen sauberen Übergang gemacht, und er hat sich dann zur Ruhe gesetzt. Wir haben uns auf einen Betrag geeinigt, den er dann kriegte dafür. Und so waren wir dann auf zwei Standorten verteilt, und auf Dauer war das nichts. Von der Logistik her war das nicht so gut. Und das hat dann den Ausschlag gegeben dafür, dass wir ein neues Gebäude gebaut haben.
- I: Und Sie haben 28 Mitarbeiter oder?
- B: 25 oder 28, ich weiß es nicht genau.
- I: Sind Sie regional tätig oder überregional?
- B: Wir sind eigentlich fast überall tätig. Wir sind in ganz Deutschland tätig. Das kommt daher, ich habe einen Mitarbeiter, der macht für das Rote Kreuz die Messestände in ganz Deutschland.
- I: Aber international sind Sie nicht tätig?
- B: Wir haben jetzt grade einen Auftrag aus der Schweiz bekommen. Wir haben einen Motorradhändler, der hat eine neue Halle gebaut, und wir machen die gesamte Beschilderung. Das läuft grade, der Auftrag. Und das haben wir aber so gemacht, dass er das selber montiert. Wir liefern ihm alles dahin und der baut das selber auf. Weil er sagte, dass der nicht wollte, dass der Zoll das spitzkriegt. Das kostet wohl Schweinegebühren da mit dem Zoll. Und jetzt bereiten wir ihm alles so weit vor, und fahren das da runter, und dann schraubt der das selber ran.
- I: Aber das ist eher die Ausnahme?
- B: Das ist eher die Ausnahme. Obwohl wir bis vor zwei Jahren für die [Firmenname anonymisiert, Kunde des Interviewpartners] die ganze Logistik weltweit gemacht haben. Bis da auf einmal die neue Geschäftsleitung kam, und das alles nach Polen gegeben hat. Das war der größte Kunde, den wir bis dahin hatten. Das hat uns schon einen Dämpfer verpasst.
- I: Also Sie gehen dann mit Ihren deutschen Kunden ins Ausland, aber Sie haben keine internationalen Kunden?
- B: Nein. Mal in Holland oder so, aber das sind wirklich die Ausnahmen. Die uns irgendwie übers Internet finden, aber hauptsächlich Deutschland.
- I: Sie haben ja die erste Firma im Team gegründet, die zweite Firma alleine, und die dritte wieder im Team, wobei die Idee war ja Ihre, die anderen waren nur beteiligt.
- B: Ja. Das war eher alleine. Ich hab ja nur weit voraus gedacht. Ich hab gedacht: was nützt es, wenn ich jetzt die Firma aufbaue, und wir haben nur eine Tochter, und wenn der Fall irgendwann mal eintritt und die erbt alles und zahlt die Hälfte oder was weiß ich an Erbschaftssteuer, ans Finanzamt, das ist sehr ärgerlich. Dann habe ich gesagt: „Dann

machen wir es doch besser so, dann wächst du von Anfang an mit rein.“ Und meinem Bruder haben wir irgendwann angeboten: „Wir kaufen dir deinen Anteil ab.“ Da hat er sich auch drauf eingelassen. Weil meine Frau hat immer gesagt: „Er hat ein Viertel davon, wir arbeiten immer und er wird immer reicher und tut nix dafür, das muss ja nicht sein.“ Zumal er sich ja auch um nichts gekümmert hat. Das war ja damals auch anders besprochen, dass er hier ein bisschen mithelfen wollte, hat er aber nicht. Und als dann hier unser Neubau anstand, haben wir ihm dann das angeboten. Und haben wir dann auch gemacht, ihm seinen Anteil abgekauft. Und sein Anteil wurde dann auf uns drei aufgeteilt. Nachdem ich wieder sauber war, habe ich ja meinen Anteil auch gekriegt. Das ist also alles offiziell jetzt. Jetzt sind wir nur noch drei Gesellschafter. Meine Frau, meine Tochter, und ich. Und ich würde auch heute jedem raten: „Bleib solide, bleib auf dem Teppich, und sorg erstmal dafür, dass du ein bisschen Geld verdienst.“ Nicht direkt ein dickes Auto bestellen, wenns mal ein bisschen gut läuft.

- I: Ihre Geschäftsidee haben Sie ja schon beschrieben, und wie es damals dazu kam, auch. Inwiefern ist Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsideen zu entwickeln?
- B: Ja, das persönliche Vorwissen ist im Grunde, dass man handwerkliches Geschick hatte, und im Grunde das einbringen kann. Und dass man natürlich die Idee hat, irgendwas auf die Beine zu stellen, damit man unabhängig ist. Man ist natürlich auch naiv am Anfang und läuft auch ein paarmal vor die Wand. Man entwickelt sich ja persönlich auch immer weiter. Das heißt, das persönliche Wissen, das man hat, kann man immer weiterentwickeln. Und man muss glaube ich die Einstellung haben, dass man niemals perfekt ist. Also man muss sehen: „jeder Mensch, dem ich begegne, der kann irgendwas, was ich nicht kann.“ Und wenn das für mich interessant ist, und ich kriege das raus von ihm, habe ich mich wieder weiterentwickelt. Und wenn man diese Einstellung immer hat, und sich nicht verschließt vor neuen Sachen, dann kommt man auch weiter. Die Erfahrung habe ich gemacht. Und das macht Spaß. Mit offenen Augen durch die Welt gehen. Und sich selber herausfordern. Es gibt nichts Schlimmeres als zu sagen: „Ich bin perfekt.“
- I: Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsideen?
- B: Ja ich glaube, der Firmenuntergang. Das war eine ziemlich besondere Rolle. Man versucht an alles wieder anders ranzugehen, vorsichtiger zu sein.
- I: Hätten andere Ihre Geschäftsidee genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Im Prinzip hätte das jeder machen können, klar! Da bin ich ja kein Einzigartiger, oder kein Einstein, der Sachen weiß, die andere nicht wissen. Klar, das hätten andere auch gekonnt.
- I: Hat Sie eine bestimmte Art von Vorwissen zu Ihren Ideen inspiriert? Zum Beispiel marktbezogenes Vorwissen, technologisches Vorwissen...
- B: Ne. Ich denke, die Erziehung, wie ich aufgewachsen bin, hat mich dazu gebracht, dass ich denke, wie ich denke. Und das hat bestimmt alles dazu beigetragen. Manchmal ist es vielleicht auch von Nachteil, wenn man immer guckt, was so passiert. Man ist so

schnell zu irgendwas zu begeistern. Man muss das auch immer filtern können. Was ist jetzt sinnvoll, und was nicht? Und das Talent, das muss man auch erstmal kriegen. Das habe ich vielleicht auch nicht immer gehabt. Ich glaube, wenn ich das von Anfang an gehabt hätte, ich bin schnell für irgendwas zu begeistern, aber das vielleicht auch dazu geführt, dass ich an solche Sache ran gekommen bin.

I: Dass Sie überhaupt erst angefangen haben?

B: Ja. Begeisterungsfähigkeit muss man haben. Wenn man die nicht hat, wenn man mit Scheuklappen durch die Welt geht, dann kriegt man nichts mit.

I: Hat sich das nach der ersten Gründung verändert?

B: Sagen wir so: es hat sich weiterentwickelt.

I: Wir haben ja eben über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Ausbildung, Arbeitsplatz, soziales Umfeld. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?

B: Ich glaube jedes ein bisschen. Man könnte jetzt nicht sagen: diese eine Geschichte war ausschlaggebend. Das war das Ganze.

I: Also die Summe der Themen?

B: Ja.

I: Haben Sie vielleicht man unbeabsichtigt in einem Gebiet Spezialwissen erworben, das Ihnen bei Ihren Gründungen zugutekam? Oder irgendeine Art von informellem Wissen?

B: Ja ist die Frage: wie definiert man unbeabsichtigt. Wenn man mit offenen Augen durch die Welt geht, und alles aufnimmt, kann man sagen, das ist unbeabsichtigt, oder es ist beabsichtigt, sich alles anzugucken.

I: Vielleicht kann man es so sagen: wenn ich in die Schule gehe oder in die Uni, ist das beabsichtigt, denn ich gehe genau dafür dahin, um das zu lernen. Und vielleicht sehe ich irgendwo mal einen Fernsehbeitrag oder spreche mit jemandem, ohne die bestimmte Intention zu haben, was zu lernen. Und hinterher denke ich mir: „Ach, das kann ich jetzt hier einsetzen.“

B: Ja gut, so kann man es vielleicht nennen. Wenn ich auf irgendeine Messe gehe, um mir neue Sachen anzugucken, ist das ja beabsichtigt. Und manchmal kommt man auch wieder und denkt: „Hat dir doch nichts gebracht.“

I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee selber? Also durch diesen Prozess den Sie durchlaufen sind in den verschiedenen Gründungen?

B: Ja natürlich. Man fängt ja an auf einem gewissen Stand, was man bis jetzt weiß. Und durch das Tagesgeschäft entwickelt man sich schon immer weiter. Da kommen laufend neue Herausforderungen auf einen zu, man muss laufend neue Aufgaben bewältigen, Lösungen finden und dadurch wächst man mit seinen Aufgaben, man entwickelt sich weiter. Das bleibt nicht aus.

I: Hat sich Ihre Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?

B: Nicht verschoben, erweitert. Verschoben wäre ja, wenn man was anderes machen würde, oder?

- I: Ich überlege grade selber, bei Ihrer ersten Gründung war ja die Quelle der Bekannte, mit dem Sie das zusammen gemacht haben. Und dann bei der zweiten Unternehmung war das ja im Grunde die Weiterentwicklung ohne diesen Bekannten.
- B: Ja. War ja branchenmäßig das gleiche.
- I: Also hat sich die Idee für die erste Gründung durch die Bekanntschaft ergeben, und die Idee von der zweiten durch die Vorgängerfirma.
- B: Ja. Durch den Wegfall des Bekannten. Und halt, man versuchte sich dann dadurch weiterzuentwickeln.
- I: Wir haben da eben schon mal ganz kurz drüber gesprochen. Sind Ihre Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere? Oder sind die eher komplett durch Ihre Kreativität neu generiert?
- B: Ja. Ja. Durch die Kreativität neu generiert, kann man sagen. Dass man einfach den Bedarf des Kunden erfragt hat, und dann geguckt hat: was kann man machen. Und parallel die Kreativität irgendwelche Ideen zu haben, und die dann dem Kunden vorzustellen und zu fragen: „Was hältst du davon?“ Also ich sag mal, das ist beides so in der Richtung. Dass man aufgrund seines Tagesgeschäfts und seiner geistigen Ergüsse, die man so hat manchmal, mal was ausprobiert.
- I: Hat Sie irgendeine Art von Veränderung zu Ihren Ideen inspiriert?
- B: Nö. Also nichts Gravierendes. Also das wäre ja jetzt, wenn der Partner einen verlässt oder so.
- I: Ja, das wäre eine persönliche Veränderung. Man könnte sich auch eine Veränderung so vorstellen, dass es irgendwie einen Technologiesprung gibt, oder dass der Gesetzgeber eine Gesetzesänderung veranlasst, aufgrund dessen sich dann neue Märkte erschließen oder so.
- B: Ja eine Veränderung war ja durch den Regierungsumzug, dass dann die alte Firma kaputtgegangen ist.
- I: Zum Beispiel.
- B: Das war aber eine negative Veränderung.
- I: Warum haben Sie damals gedacht, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird?
- B: Da musste ich nicht denken, das wusste ich. Das war ja was Bestehendes. Ein Kopierladen, Studenten, da musste ich nicht groß allgemeines Fachwissen haben. Der Laden war da, und der Eigentümer, der Inhaber davon, der hat ja verschiedene Sachen gehabt, und dann wurde dem das irgendwann zu viel, und dann hat der gesagt: „Komm, ich gebe das Ding weg“. So. Und die Kundschaft waren Studenten, der Laden war nicht weit vom Juridicum weg.
- I: Die müssen bekanntlich viel kopieren, die angehenden Juristen.
- B: Ja. Macht Sinn, läuft. Und eben durch so einen Unternehmensberater auch, der mich darauf gebracht hat. So kam das Ganze zustande.
- I: Haben Sie vor den Gründungen aktiv nach einer Idee gesucht?
- B: Nein.
- I: Das hat sich einfach so ergeben?
- B: Das hat sich einfach so ergeben.

- I: Waren Sie besonders empfänglich für Ideen?
- B: Ich sag ja, ich war immer empfänglich für irgendwelche Sachen. Und das ist glaube ich auch die Voraussetzung, um irgendwelche Sachen überhaupt erstmal wahrzunehmen. Und sich selber zu entscheiden, das mal auszuprobieren. Man macht ja auch nicht bedingungslos alles mit. Es muss ja auch ein bisschen zu einem passen. Und dass man dann erstmal die Bereitschaft entwickelt: ich gucke mir das mal an. Und dann ist der nächste Schritt zu sagen: Jou, gefällt mir, ich probiere es mal.
- I: Haben Sie schon Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Ideen von anderen Personen? Also ich wüsste jetzt keine Spezielle zu nennen, aber man spricht natürlich mit Kunden. Und wenn man den Bedarf von denen ermittelt, und die sagen: „Das und das könnte ich brauchen.“ Und man selbst sagt: „Ok, das können wir noch nicht, aber mal gucken, wie man es hinkriegt.“ Das wäre ja quasi Ideen von anderen Personen umsetzen. Also, ich habe jetzt noch niemandem seine Idee weggeschnappt und umgesetzt.
- I: Ach so. Nee, ich meine das gar nicht im Sinne von wegschnappen. Sondern wenn man was gemeinsam macht, oder manchmal ist es ja auch so, dass die Leute eine gute Idee haben, aber die nicht selber umsetzen wollen oder können.
- B: Nö, dann ermutige ich denjenigen höchstens, das zu machen. Weil wenn jemand die Idee hat, dann sitzt die ja auch bei ihm fest drin. Und dann versuche ich höchstens, mit ihm zu sprechen, ihn vielleicht zu beraten, zu sagen: „Lass das lieber, das ist nichts, oder mach es so oder so.“
- I: Also bei der Umsetzung Tipps zu geben?
- B: Ja.
- I: Würden Sie nochmal genauso gründen, wie Sie es damals gemacht haben?
- B: Ich sag mal: damals gab es ja gar keine andere Möglichkeit für mich. Natürlich, mit dem Wissen was man heute hat, macht man einiges anders. Aber ich würde immer wieder was machen. Obs das Gleiche ist: glaube ich nicht.
- I: Und würde Sie anderen empfehlen, es genauso zu machen?
- B: Ne.
- I: Warum nicht?
- B: Weil es eine sehr harte Schule war, und viel Geld gekostet hat.
- I: Also speziell der Bauchklatscher mit der zweiten Firma?
- B: Ja. Also ich würde anderen raten, sich genauer zu informieren, über das, was sie machen wollen. Sich einen vernünftigen Finanzrahmen zu überlegen und sich in dem zu bewegen. Um immer sicher zu stellen, dass wenn es mal nicht so läuft, man nicht untergeht. Und nicht auf alle Berater hören. Es gibt sehr viele, die unterwegs sind, und es gut mit einem meinen, aber auch die, die nur ans Geld wollen. Und viele wollen einfach nur verkaufen, und da fallen viele Junge drauf rein. Man muss tatsächlich sehr vorsichtig sein heutzutage. Auch grade mit Internet und so. Was die Leute einem alles anbieten! Wenn die sagen: „Du musst da in diesem Telefonbuch stehen...“ das interessiert keine Sau! Da guckt kein Mensch rein. Was die einem da alles verkaufen. Es gibt genug, die darauf reinfallen.

- I: Ja, sonst würde es ja die Betrugsmasche nicht geben, wenn keiner drauf reinfällt. Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen?
- B: Mit Sicherheit, eine ganze Menge!
- I: Ja?
- B: Ja klar. Ein paar Sachen habe ich ja schon angesprochen. Zunächst muss man natürlich gucken, je nachdem was man anbietet, ist es ganz wichtig, eine Marktanalyse zu erheben. Um zu gucken: wo bin ich überhaupt? Es sei denn, man ist irgendwo schon in der Geschichte drin und kann sagen: man steigt da jetzt mit auf. Aber dann hat man vielleicht die Marktanalyse schon vorher gemacht, weil man ja schon da tätig ist.
- I: Dann hätte man die Idee ja aber schon, oder? Was würden Sie raten, wenn jemand sagt: „Ich würde gerne eine Idee entwickeln für ein eigenes Geschäft.“
- B: Dann würde ich sagen: „Guck erst mal, was du selber für ein Typ bist. Was du überhaupt kannst. Wo deine Stärken und Schwächen liegen. Und dann guck mal, ob du die so umsetzen kannst, dass die auch nachhaltig ertragsreich sind.“ Irgendwelche Strohfeuer bringen nichts. Dann musst du dir überlegen: was kostet es dich, deine Idee umzusetzen. Und dann lange Spaß dran zu haben. Und demnach musst du gucken, wieviel Energie stecke ich da rein? Oder bin ich ein Mensch, der heute die Idee hat, und morgen die Idee? Das sind so Sachen, die sollten man sich vielleicht erstmal ein bisschen festigen. Was auch immer man tut, man sollte sich darüber im Klaren sein, dass man da ein bisschen Geduld und Ausdauer mitbringen muss. Die sollte man haben. Wenn man die nicht hat, sollte man es nicht tun. Dann sollte man sich irgendwo ein Angestelltenverhältnis besorgen. Hier fliegen halt keine gebratenen Tauben rum. Man muss auch manchmal tatsächlich Geduld haben. Und vor allem, wenn man auf die Schnauze fällt, ist das nicht verkehrt. Verkehrt ist nur, wenn man liegen bleibt. Immer weiter. Und so lange man das beherzigt, irgendwann ist man da, wo man hinwill. Man muss nur an seinen Zielen festhalten. Das ist tatsächlich so.
- I: Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?
- B: Nö.
- I: Das wussten Sie schon vorher?
- B: Ja.
- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Das bedeutet, dass ich... tja, ich bin jetzt 57, und ich habe noch zehn Jahre, dann kriege ich Rente. Und ich denke ich werde weiterhin Ideen haben. Nur man muss erstmal das, was da ist, sichern. Das heißt, mit neuen Ideen ist eine Sache, aber man geht da vielleicht etwas anders mit um, dass man sagt: ich muss den Bestand gewährleisten, damit das alles erstmal funktioniert. Das Tagesgeschäft, die Hierarchie der Firma weiterhin so aufbauen, dass die Mitarbeiter ihren Job eigenverantwortlich machen, so dass ich wiederum mehr Zeit habe, um vielleicht andere Ideen zu entwickeln. Und da bin ich dran. Das machen wir auch heute noch. Wenn es zum Beispiel darum geht, eine neue Maschine dazu zuzunehmen, und zu sehen. Man wägt das ganz anders ab. Was kostet es, was

bringt es? Und dann kommen ja auch ganz neue Möglichkeiten auf einen zu. Dass jemand sagt: „das kostet das und das, und können wir das irgendwie zusammen machen.“ Wenn man selber auch ein bisschen mehr präsent ist, und bekannt ist, dann kommen auch schon mal Sachen auf einen zu, die nützlich sind. Aber da muss man genauso filtern. Da kommen natürlich genauso Sachen, die Quatsch sind.

I: Ja, herzlichen Dank! Das war die letzte Frage. Vielen Dank für Ihre Zeit!

### 1.2.5 Interviews 11 und 12

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: beide Gründer männlich, Interviewpartner 1 geboren 1983, Interviewpartner 2 geboren 1980**

**Datum des Interviews: 30.08.2017**

**Dauer des Interviews: 2:16 Stunden**

**Ort des Interviews: Restaurant in Köln**

**I = Interviewerin; B1 = Befragter 1; B2 = Befragter 2**

I: Die schlimmste Frage kommt gleich vorweg, wobei euch juckt das nicht: wann seid ihr denn geboren?

B1: Wann bin ich denn geboren? '83.

B2: '80.

I: Das ging ja schmerzlos. Ich würde gerne ein bisschen was über euren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben eure Eltern?

B1: Meine Mutter hatte eine Praxis für Kinder- und Jugendpsychoanalytik; Vater Physiker, Ingenieur für Energiesysteme bei [Firmenname anonymisiert]. Also zwei ganz andere Welten.

I: Also Bildungsgrad: beide Akademiker.

B1: Ja.

I: Und bei dir?

B2: Also meine Mutter ist Chemisch-technische Assistentin, und ja da war auch noch eine andere Hochschulausbildung, die ich vergesse. Weil dann war später für sie Chemisch-technische Assistentin der Fokus, das was sie gerne gemacht hat. Und mein Vater war auch immer selbständig gewesen, mit verschiedenen Unternehmen.

I: Welchen Bildungsweg sind die gegangen? Also deine Mutter ist eigentlich Akademikerin und hat dann aber als Chemisch-technische Assistentin gearbeitet?

B2: Ja meine Mutter hat auf der pädagogischen Hochschule ihren Abschluss gemacht, und hat auch als Erzieherin gearbeitet eine Zeitlang. Und dann hat sie aber die Chemisch-technische Assistentin noch gemacht und hat in dem Bereich gearbeitet. Und mein Vater hat keine hohe Schulausbildung, und hat aber in dem Bereich Sicherheitstechnik, Baumfällarbeiten, sowas, kleine Firmen gemacht. Der hatte immer so ein, zwei Mitarbeiter und war da selbständig unterwegs.

I: Ach so, ok. Also, hat der da Volksschule gemacht? Oder Hauptschule?

B2: Ne, Volksschule. Ja genau.

I: Wie lange ist das gegangen? Bis zehnte Klasse?

B2: Weiß ich nicht. Das weiß ich nur so aus Erzählungen.

I: Kennt ihr eure Väter und eure Mütter? [zu Interviewpartner 1] Du hast ja auch grade gesagt: deine Mutter hatte eine Praxis?

B1: Meine Mutter ist gestorben vor glaube ich zehn Jahren, ja genau.

B2: Und ich habe nur noch Kontakt zu meiner Mutter. Aber mein Vater lebt noch.



- I: Oha. Da schließt sich jetzt direkt meine nächste Frage an. Gibt es Firmengründer in eurer Familie?
- B1: Ja. Mein Großvater hat nach dem Krieg zwei Firmen gegründet. Der hat erst eine gegründet, da hat ihn dann der Geschäftspartner betrogen. Dann hat er sein letztes Geld genommen und ist zu [Firmenname anonymisiert] gerannt, das war damals so ein Benz, so eine sehr schöne Marke. Und hat dann irgendwie Stoffe mitgebracht und denen irgendwie erzählt, dass das super cool ist und wurde dann Hauptlieferant für die Himmel in den Autos.
- I: Und das war dann das zweite Unternehmen?
- B1: Genau. Und damit war er dann selbständig bis zu seiner Rente.
- I: Gibt es sonst noch jemanden in der Familie?
- B1: Ja gut, meine Mutter war ja selbständig, sowieso auch.
- I: Also, quasi als One-Woman-Show?
- B1: Ja genau. Sie hatte ihre eigene Praxis. Und es gibt sehr viele Bezüge... Ja selbständig, ich weiß nicht. Ich glaube mütterlicherseits waren wir irgendwann mal Schweinebauern in Konstanz. Ob das als selbständig gilt, weiß ich nicht. [lacht]
- I: [lacht]
- B2: Also, mein Urgroßvater war der Bürgermeister von [Ortsname anonymisiert]. Das liegt heute in Polen. Das war da damals noch Deutschland gewesen.
- B1: Ach stimmt! Da kommen wir nämlich auch her. Also wir hatten ganz viele Unternehmen. Eigentlich also die Generationen davor, die waren immer selbständig. Eine Schreinererei und Automobilindustrie und so. Ja.
- I: Hm. [zustimmend] [Zu Interviewpartner 2] Und bei dir wars der Papa, der immer selbständig war? Oder kleine Firmen hatte?
- B2: Ja genau. Wobei mir jetzt grade klargeworden ist, dass das eigentlich der zweite Mann von meiner Mutter war. Mein leiblicher Vater war Informatiker.
- I: Ok. Gibt's sonst noch jemanden in der Familie? Bei den Großeltern oder so?
- B2: Ja wie gesagt: mein Urgroßvater war der Bürgermeister von [Ortsname anonymisiert].
- I: Ja aber das ist ja kein Unternehmer.
- B2: Nö.
- B1: [lacht sehr stark]
- I: [lacht] Also das ist natürlich cool, aber ein Unternehmer war der ja nicht.
- B2: [lacht] Der hatte den größten Bauernhof da.
- I: Ja. Cool.
- B1: Ach so, bei mir gibt es sogar Richtung Österreich noch was. Meine Oma ist immer nach dem Krieg, das war ganz verrückt, ist die immer rüber. Nee, nach Zürich. Und da hatte ihre Tante ein Café, sehr erfolgreich. Das war ganz krass. In Deutschland hatten die nichts zu essen und in Zürich hatten die halt alles. Also irgendwie war bei uns immer jemand selbständig oder akademisch oder so. Ein anderer Zweig war in Harvard, da gibt es einen Professor. Aber es gibt entweder so Akademische oder Selbständige.
- I: Ok. Und du hast dir gedacht: ich mache einfach beides. [lacht]
- B1: Genau. [lacht] Ist beides schön.

- I: Wie ist denn euer eigener schulischer Werdegang?
- B1: Also ab der fünften Klasse hab ich keine Hausaufgaben mehr gemacht. Und dann hatte ich trotzdem ein gutes Abitur. [lacht]
- I: Läuft bei dir. [lacht] Und dann?
- B1: Ja und dann bin ich in die technische Informatik reingestolpert, weil ich während dem Abitur... also, mit 17 habe ich angefangen in so einem Start-Up zu arbeiten. Das ist jetzt kein klassisches Start-Up, das war so eine Ausgründung, da haben zwei Abteilungsleiter gesagt: „Wir können das besser als unsere Chefs. Und wir nehmen einfach alle Mitarbeiter mit und Kunden und machen unsere eigene GmbH.“ Und die haben dann so im Hafen von [Ortsname anonymisiert] ihr Start-Up gegründet. Und ich hatte das über den Sportverein mitbekommen, die machen was cooles, und dann habe ich mit 17 angefangen da zu arbeiten, so als 640-Mark-Job. Mit 17 haben sie mich rausgeschmissen und gesagt: „Du verdienst zu viel. Mach jetzt mal schnell deine eigene Firma und schreib uns Rechnungen.“ Und dann hab ich halt mit einem anderen Partner der da auch in der Schule was cooles gemacht hat, so Digitaltechnik, da hab ich halt Automatisierungstechnik gemacht und er digitale Autotechnik. Dann habe ich die [Firmenname anonymisiert, erste Firma von Interviewpartner 1] gegründet, mit 18 dann.
- I: Und das war dann der Start?
- B1: Das war der Start, genau.
- I: Und dann hast du das gleiche wie vorher gemacht und dann Rechnungen geschrieben für deinen ehemaligen Arbeitgeber?
- B1: Richtig. Ja genau. Und dann haben wir angefangen unsere eigene Firma zu bauen. Und das war aber so Geschäftsmodell Dienstleistung. Einfach Softwareentwicklung verkaufen.
- I: Ok und das hast du dann mit...
- B1: Genau und zu der gleichen Zeit später in der 13. Klasse kam dann mein Lehrer auf mich zu und hat gesagt: „[Name anonymisiert, Interviewpartner 1], dir ist ja ein bisschen langweilig, geh mal studieren. Da gibt es so ein Angebot.“ Und das war cool, da konnte ich mitstudieren an der Uni [Städtename anonymisiert] und Vordiplomsklausuren sogar schon mitschreiben. Was ziemlich cool war. Weil du ja gefragt hast nach dem akademischen Werdegang. Da konnte ich anfangen zu studieren. Da hatten wir dann irgendwann mal eine Feier bei dem Gott der technischen Informatik, bei einem der da so Chips baute. So ganz kleine Transistoren wo die Nullen und Einsen hin- und her geschubst werden. Das fand ich so cool, da hab ich dann gar nicht mehr überlegt sondern gesagt: „Ich muss studieren.“ Ist mir eigentlich zu anstrengend, so Physik und Elektrotechnik, BWL, aber ich habe gesagt: „Da führt kein Weg dran vorbei, ich muss da mal hin und da irgendwie mal mit bauen.“
- I: Ja.
- B1: Und dann bin ich da einfach hängen geblieben und habe das gemacht.
- I: Und dann hast du was genau studiert?
- B1: Technische Informatik.
- I: Ah.

- B1: Das ist so ein Hybrid aus Elektrotechnik und Informatik.
- I: Und dann hast du noch den Doktor drangehängt?
- B1: Genau, dann bin ich wieder hängengeblieben, das war auch nicht so ein Ziel. Ich hatte die ganze Zeit noch meine Firma und hab auch meinem Doktorvater gesagt: „Hier, nimm mal ein paar Prozent von deiner Stelle zurück, weil ich möchte gerne noch selbständig bleiben.“ Aber da war dann so ein interessantes Forschungsprojekt in Kooperation mit dem Deutschen Krebsforschungsinstitut der Uni Heidelberg, in so einem Exzellenz-Cluster, so Zellbiologie und quantitative Biologie. Und wir als Technologen haben da geholfen, diesen Bereich irgendwie zu boosten<sup>33</sup>. Um die Erkenntnisgewinnung in der Krebsforschung oder generell in der Biologie voranzubringen. Das fand ich irgendwie so prickelnd! Weil erst hab ich gedacht: gut mein Diplom, das kann ich irgendwie auf dem Klo mal schnell programmieren, so nebenher. Und dann schreib ich da noch ein bisschen Text. Das war nicht so mein Ziel. Weil, der [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] und ich haben beide Nachrichtentechnik vertieft. Und der Prof der war so ne ganz krasse Koryphäe, der hat so DSL<sup>34</sup> mitgefunden und so, so richtig krasser Typ, der schon als Diplomand irgendwie die Digitaltechnik erfunden hat, eigentlich. Und der war aber, obwohl er einen extrem akademischen Anspruch hatte, auch Unternehmer. Hat an der Uni [Ortsname anonymisiert] immer den dicksten Porsche gefahren, da haben dann die BWLer immer geguckt. Der hatte halt ein sehr erfolgreiches Technologieunternehmen. Und er hätte auch den [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] gerne mit eingespannt, weil der wusste, wir können handwerklich was. Dann könnten wir so ein bisschen günstig für ihn dann Diplomarbeit schreiben und er kann ne dicke Rechnung stellen. Und das fand ich irgendwie kacke. Da hab ich gesagt: „Ich will lieber was Anspruchsvolles machen.“ Dann bin ich nach [Ortsname anonymisiert] gekommen und hab da irgendwas Komisches gemacht, was eigentlich keiner haben wollte. Und am Schluss hat der Institutsleiter gesagt: „Mach mal weiter, wenn du Bock hast.“ Und dann hab ich gesagt „Gut, ist schon geil.“ Dann bin ich da hängengeblieben in der Forschung.
- I: Und dann hast du da deine Doktorarbeit geschrieben?
- B1: Ja. Das hat dann dazu geführt...
- B2: Und ich habe zeitgleich Diplom gemacht.
- I: Während er seinen Doktor gemacht hat?
- B2: Also gemeinsam am [Institutsname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert]. Nur ich hab nach dem Diplom aufgehört und der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] hat dann noch promoviert.
- I: Ok. Also du hast ein Diplom in technischer Informatik?
- B2: Ja genau. Und während meiner Diplomarbeitszeit habe ich ja mit dem [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] schon zusammengearbeitet am [Institutsname anonymisiert]. Und da haben wir schon gesagt, dass wir gemeinsam was machen, wenn wir fertig sind. Und weil ich dann noch auf [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] warten musste,

---

<sup>33</sup> Engl.: fördern, verstärken, nachhelfen.

<sup>34</sup> Digital Subscriber Line.

habe ich dann noch nicht selbständig gearbeitet. Eine Zeitlang. Ich bin vorher selbständig gewesen, hab das aber dann für die Diplomarbeit aufgegeben um mich komplett zu konzentrieren auf die Diplomarbeit und danach hab ich dann nochmal in einem nicht-selbständigen Beschäftigungsverhältnis gearbeitet, eine Zeitlang.

- I: Ja.
- B2: Vorher war ich immer nur selbständig gewesen.
- I: Ja das passt perfekt. Erzähl mal weiter. Wo hast du gearbeitet?
- B2: Ich hab dann als Projektleiter für Softwareentwicklung gearbeitet. Für ne Firma die so Tumordokumentationssoftware entwickelt hat, für Krankenhäuser.
- I: Also richtig Medizintechnik eigentlich?
- B2: Ja, aber ich hatte eigentlich mit der Medizin nix zu tun, das war ja Software für die Dokumentation. Und für mich war das sehr wertvoll, dass ich die Erfahrung mal gemacht habe, wie man als Arbeitnehmer, welche Probleme man dann vielleicht hatte, wenn so eine Hierarchie drin ist. Und das hat mir total die Augen dafür geöffnet, wie ich heute meine Mitarbeiter behandle.
- I: Wie lange hast du da gearbeitet?
- B2: Das war eigentlich nur ein halbes Jahr. Weil, ich wollte dann wissen, ob die mich verlängert hätten, aber das war so eine Herausforderung. Nach einem halben Jahr mussten die sich entscheiden nach der Probezeit, ob sie mich weiter wollen.
- B1: [lacht] Und dann hast du gekündigt und ein Unternehmen gegründet. [lacht] Da waren die voll traurig. [lacht sehr stark]
- B2: Ja, ich hab denen aber dann noch ein paar Monate geholfen. Ich habe denen dann eine Rechnung geschrieben. Und hab denen halt noch was geholfen. Die Arbeit war aber sowieso scheiße.
- B1: [lacht]
- B2: Ich hab dann halt genau gelernt als Arbeitnehmer, wie fies das ist wenn man gar keinen Support<sup>35</sup> hat für das, was man tut. Es war dann am Ende so: ich habe dann an einem PC gearbeitet den ich mir einfach selber beschafft habe, weil die mir kein gescheites Werkzeug hingestellt haben, mit meinem eigenen Bildschirm, meiner eigenen Tastatur und meiner eigenen Software. [lacht]
- I: [lacht] Aber nicht dein eigener Laden!
- B2: Und die hatten da auch so viel Arbeit, dass ich eigentlich mit programmieren musste, statt dass ich richtig Projektleiter sein konnte mit Mitarbeitern. Aber da gab's halt mehr Arbeit als Personal. Eigentlich hätten die mir noch Geld für zwei Mitarbeiter geben können, dann hätte man das richtig machen können.
- I: Du warst ein halbes Jahr dort ne?
- B2: Ja. Genau.
- I: [Zu Interviewpartner 1] Hast du schon mal angestellt gearbeitet?

---

<sup>35</sup> Engl.: Unterstützung.

- B1: Ja ich war sogar eine ganze Weile angestellt, weil ich ja als Doktorand, als Ingenieur ganz gut bezahlt war. Ich hatte ja eine 100%-Stelle und hab dann 10% wieder zurückgegeben und gesagt: „Ich will noch meine Firma behalten.“ Aber ich war vier Jahre lange quasi auch voll angestellt. In einem Angestelltenverhältnis.
- I: Am Lehrstuhl oder an dem Institut?
- B1: Beides, das ist ein bisschen kompliziert. Mein Doktorvater hatte beides, der hatte eine Division vom deutschen Krebsforschungsinstitut und einen Lehrstuhl an der Uni [Ortsname anonymisiert]. Am Anfang war ich an der Uni angestellt, dann kam es zu Patentfragen, dann hat der gesagt: „Weg von der Uni, das ist zu kompliziert. Das ist doof.“ Dann hat er mich schnell angestellt am [Institutsname anonymisiert], und dann hab ich das da quasi erfunden. Und dann war ich halt am Institut bis zum Schluss.
- I: Wie lange war das?
- B1: Vier Jahre insgesamt.
- I: Im Rahmen der Promotion auch?
- B1: Ja. Ja.
- I: Das heißt, eure beiden Positionen waren keine Entscheidungsposition? Innerhalb der Unternehmen, in denen ihr wart?
- B1: Wo wir angestellt waren? Nee, nicht wirklich.
- B2: Sehr beschränkt. Aus heutiger Sicht.
- B1: Sehr beschränkt leider, ja. Gut, ich habe sozusagen wie eine eigene Miniabteilung gegründet, aber ich hatte jetzt auch nicht irgendwie großartige Befugnisse oder so. Ich war sehr selbständig, aber ich hatte keine Zeichnungsberechtigung, dass ich irgendwie ein Mikroskop für 150.000 Euro hätte kaufen können. Das hat dann irgendjemand organisiert.
- I: Das wäre es ja noch gewesen. [lacht]
- B1: Ja das haben wir ja auch gemacht, aber ich konnte jetzt nicht sagen: „Ich entscheide das.“
- I: Hatten eure Bereiche in denen ihr da gearbeitet habt, denn schon was mit eurer Gründungsidee zu tun gehabt?
- B1: Du meinst jetzt in der Forschung oder in der Selbständigkeit? Also pauschal meine Antwort: Schon. Sehr stark. Weil einerseits die Selbständigkeit in der Softwareentwicklung, klar. Und auch die Arbeit in der Forschung war auch sehr stark verknüpft mit dem Thema Human Machine interface, Machine learning, wie können Maschinen uns künftig als Menschen helfen, oder umgekehrt: wie müssen wir den Maschinen helfen für uns zu arbeiten.
- I: Also es hatte inhaltlich schon sehr viel damit zu tun?
- B1: Jo. Würde ich schon sagen.
- B2: Also ich würde bei dieser Frage jetzt nein sagen. Weil, wir haben nicht das weitergemacht, was wir vorher gemacht haben, sondern wir haben schon was Neues gemacht.
- I: Also die Richtung stimmt?
- B2: Wir sind ja Informatiker, und dann haben wir was mit Informatik gemacht. Und wir hatten vorher halt mit HMI zu tun, Human Machine Interface.
- I: Ja?

- B2: Und das spiegelt sich jetzt halt auch in den Dingen wider.
- B1: Ja gut, wir haben halt unser Know-how übertragen.
- B2: Mit unserem Know-how haben wir was gemacht. Aber wir haben nichts weiter gemacht was wir vorher gemacht haben.
- B1: Ja klar. Wir haben da ja Zellforschung gemacht. Aber die Prinzipien von Machine learning, von künstlicher Intelligenz, das kann man, wenn man die Tools kennt, und die Methoden versteht, kann man das ja übertragen.
- I: Habt ihr während der Gründungsphase für jemand anderen gearbeitet? Also als ihr gegründet habt: wart ihr da noch angestellt oder wart ihr selbständig?
- B2: Ne. Also während wir gegründet haben, haben wir Softwareprojekte gemacht, die wir in der Vergangenheit schon gemacht haben. Weil wenn wir von Gründung sprechen, sprechen wir ja von 2013, 2014, [Firmenname anonymisiert, gemeinsame Firma der beiden Interviewpartner], und wir waren ja vorher schon selbständig mit unseren Unternehmen.
- I: Ja.
- B2: Und diese Arbeit als selbständige Softwareentwickler, die haben wir dann auch gemeinsam weitergeführt. Also Projektsoftware, um dort Geld zu verdienen, um das dann zu verwenden für unsere Produkte.
- I: Eure jeweiligen Firmen vorher, das wart tatsächlich nur ihr jeweils, oder? Ihr hattet keine Angestellten?
- B1: Also ich hatte eine GbR mit einem Geschäftspartner tatsächlich, aber wir haben immer nur Freelancer eingestellt oder auch sehr schnell nach zwei Jahren waren wir auch im Ausland, in Rumänien, aber bis auf eine 450-Euro-Kraft hatten wir nie Fulltime<sup>36</sup>-Leute eingestellt, sondern nur Freelancer eingestellt.
- B2: Und wir haben Softwareentwicklung aber auch viel Dienstleistung im IT-Bereich gemacht.
- I: Wer ist wir? Du und dein Geschäftspartner?
- B2: Ja also eigentlich ich mit Mitarbeitern. Und da waren wir so auf dem Höhepunkt vielleicht zwei Vollzeitmitarbeiter und fünf Teilzeitmitarbeiter.
- I: Ah ok! Krass, dann wart ihr ja echt schon ein paar mehr.
- B2: Ja. Die Teilzeitkräfte haben auch mehr fluktuiert, ich habe halt auf dem monatlichen Gehaltszettel gesehen: ok, da sind ja sieben verschiedene drauf. Und im Monat drauf waren es vielleicht wieder vier gleiche und drei andere. Weil das immer ein bisschen gewechselt hat. Da hatten wir viele Aushilfen, die wir verwenden konnten.
- I: Ok. Ok. Ja. Ähm, wie ist euer Hintergrund in Bezug auf euer soziales Umfeld? Nutzt ihr Netzwerke in irgendeiner Form? Also seid ihr im Verein tätig vielleicht, oder Clubs oder...
- B1: Jaa, nicht so sehr aktiv. Also, ich habe jetzt verschiedene Sachen, zum Beispiel so soziale Dinge haben mich interessiert, auch während meiner Doktorarbeit, ich weiß nicht ob

---

<sup>36</sup> Engl.: Vollzeit.

- dir Rotary was sagt, so ein Serviceclub, da war ich sehr engagiert und hab da in diesem Jugendverein mitgemacht.
- B2: Aber das haben wir nicht wegen dem Netzwerken gemacht.
- B1: Nee, das war einfach so ein soziales Engagement.
- I: Hast du da auch mitgemacht?
- B2: Ja ich war auch bei Rotaract<sup>37</sup>, aber viel länger war ich, da bin auch immer noch, bei den Wirtschaftsunioren. Kennst du Wirtschaftsunioren?
- I: Nur vom Hörensagen.
- B2: Kennst du Rotaract?
- I: Ich kenne Rotary.
- B2: Genau, und Rotaract sind die Jüngerer.
- I: Ah!
- B2: Die beschreiben sich immer so: die haben drei Säulen: Lernen, Helfen, Feiern. Also Lernen: die machen sich gegenseitig Vorträge, oder machen mal eine Firmenbesichtigung. Helfen ist helfen im Altenheim, oder sammeln auf dem Weihnachtsmarkt für Kinder, und Feiern bedeutet vor allem auch Organisation. Das heißt, die sagen: „Alle fünf Jahre machen wir eine Jubiläumsfeier für unseren Verein. Und da laden wir deutschlandweit oder international andere Rotaract-Clubs ein.“ Und da muss halt ein Event organisiert werden für 200 Leute. Dieses Feiern ist mehr ein super Organisationstraining für die Teilnehmenden.
- B1: Also wenn man´s organisiert. Aber man kann auch passiv weltweit irgendwo hingehen und mitfeiern. [lacht]
- I: Ja.
- B2: Das ist eben Lernen, Helfen, Feiern. Und das geht bei Rotaract bis 30. Und die Wirtschaftsunioren, die haben das nicht so gut erklärbar, und ich erkläre das deswegen immer in der Reihenfolge. Im Grunde genommen ist das genau das gleiche bei den Wirtschaftsunioren, das geht nur bis 40. JCI<sup>38</sup> International ist die größte Organisation von Young Professionals, die sich, karitativ ist fast übertrieben, aber die auch dieses helfende Element haben. Netzwerken, Lernen und Feiern machen die halt genauso.
- I: Geht man dann eigentlich, wenn man dann die 30 überschreitet, automatisch in Rotary über? Die sind doch sehr selektiv oder?
- B1: Nene. Ja genau. Rotary hat ja auch einen strategischen Ansatz, dass sie ja wirklich Leute, die relevante Positionen besetzen, in ihre Clubs einladen. Es gibt natürlich Clubs, die haben nicht so einen hohen Anspruch, und es gibt Clubs, die haben einen sehr hohen Anspruch. Aber prinzipiell sind so Clubs strategisch ausgerichtet und suchen sich die Leute aus, lieber nicht den normalen Arzt mit einer Praxis, sondern den Klinikdirektor.
- I: Ja.

---

<sup>37</sup> Rotaract Club ist die Jugendorganisation der internationalen Rotary-Bewegung.

<sup>38</sup> Junior Chamber International ist eine weltweite Organisation, die es sich zum Ziel gesetzt hat, positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken.

- B1: Wenn sie halt gut sind. Da ist immer ein großes Fragezeichen, was ist jetzt Rotaract und was sind Rotarier, aber es ist geistig halt verbunden, dass man was Gutes an der Gesellschaft machen will und dass man halt Werte teilt und sich auch so gut versteht.
- B2: Es ist ja so, Rotaract endet ja bei 30. Und das sind viele Studenten, und die haben oft kein hohes eigenes Einkommen. Und von Rotary wird da oft auch unterstützt, wenn die eine Feier machen oder eine gute Idee haben und brauchen noch eine Vorfinanzierung für eine Spendenaktion, und da ist dann Rotary ein ganz gutes Gegengewicht. Und bei den Wirtschaftsuniern ist es so, alle sind schon 10 Jahre älter, haben ein eigenes Einkommen, und es gibt so einen Mitgliedsbeitrag, ich weiß nicht ob das 250 Euro sind oder 500 Euro im Jahr, das tut nicht weh, und das kann man dann verwenden für Aktionen, für Feiern und so weiter. Und dafür gibt es aber keine Nachfolgeorganisation. Bei JCI. Da ist halt mit 40 Schluss.
- I: Und mit 40 fliegt man raus und fertig? Ist das so?
- B2: Ja. Man ist natürlich noch im Kontakt, aber es gibt keine Nachfolgeorganisation. Es gibt auch nichts Übergeordnetes.
- I: Trefft ihr euch regelmäßig mit anderen Firmengründern?
- B2: Zu wenig.
- B1: Nur sporadisch.
- B2: Nur zufällig. Das sollte man eigentlich fast mal aufnehmen. Das wäre eigentlich schön, wenn wir das öfter tun könnten.
- B1: Ja, nee, jein. Also zum Beispiel die Start-Up-Szene, da sind ja auch viele, die von der Uni kommen, haben eine super coole Idee, sind super engagiert, aber die haben noch kein Berufsleben hinter sich und so. Das ist dann schon schwierig, das ist ja eine völlig andere Kultur. Wir hatten ja schon ein bisschen Erfahrung.
- B2: Für die ist es auch schwierig, wenn sie dann wachsen, und wollen dann personell wachsen. Und haben nicht diese Führungserfahrung, um jemanden ins Team zu holen. Das stelle ich mir als große Hürde vor. Ich glaube da waren wir dann 2013 dann schon erfahrener.
- I: Hm?
- B1: Ich weiß es gar nicht, ich will das gar nicht beurteilen. Vielleicht sind die auch viel besser als wir. Ich meine nur, dass es ein anderer Erfahrungshintergrund ist. Ob das besser ist oder schlechter ist weiß ich gar nicht. Aber viele Gründer haben einen ganz anderen Erfahrungshintergrund schlichtweg. Und dann sind wir ja auch schon produktiv und operativ so beschäftigt, dass es auch nicht mehr so super geil ist, wenn man immer auf irgendeinem Gründergrillen ist. Das ist mal schön...
- I: ...aber es kostet halt auch Zeit.
- B1: ...aber es kostet halt auch super viel Zeit und da macht man sich schon irgendwann Gedanken darüber, was ist denn der Output, was nützt das denn jetzt konkret. Das für uns jetzt wieder spannend, um Mitarbeiter zu gewinnen, aber dann schicken wir da einen Mitarbeiter hin. Was soll ich da genau machen. Würstchen grillen kann ich mit jemand anderem.



- B2: Ja das stimmt. Da haben wir schon Möglichkeiten, viele Gründer kennenzulernen, auf so großen Events. Oder innerhalb von so Acceleratoren<sup>39</sup> wie TechFounders<sup>40</sup>, Plug and Play<sup>41</sup>, STARTUP AUTOBAHN<sup>42</sup>...
- I: Aber da geht ihr wegen des technischen Hintergrunds hin, und nicht, um da andere Gründer zu treffen.
- B2: Also als du eben gefragt hast, war das in meiner Vorstellung so, dass man sich einmal die Woche trifft mit drei Leuten und so.
- I: Ja! Gibt's ja auch.
- B2: Ja, das machen wir nicht. Das ist eigentlich schade.
- B1: Ja. Was jetzt ein neues Thema ist, ist dass wir jetzt Mitglied bei den Jungunternehmern sind.
- I: Was ist das?
- B1: Die Familienunternehmer<sup>43</sup>. Also wie bei Rotary die Seniorenebene, und da gibt's eben noch davor die Jungunternehmer.
- B2: Die Familienunternehmer ist Deutschlands größte Organisation des Mittelstands.
- I: Echt, ist das? Ich muss mal grade gucken ob das Band noch läuft, sonst kriege ich hier einen Schreikrampf, wenn das nicht aufgenommen wird.
- B2: Ja die Dinge, die ich sage, sind ja auch besonders wertvoll, deshalb ist es sehr wichtig, dass das alles aufgenommen wird. [ironisch]
- B1: [lacht heftig] Nicht, dass Apple irgendwann sagt: Da spricht nur der [Name anonymisiert, Interviewpartner 2], schalt das mal ab. [lacht]
- I: Welche Hobbies habt ihr? Oder womit verbringt ihr viel Zeit? Womit habt ihr während der Gründung viel Zeit verbracht?
- B1: Ich vor allem mit meinen Kids.
- I: Du hast Kinder?
- B1: Ja [lacht] Das ist mein großes Hobby.
- I: Wie viele?
- B1: Ich habe zwei Kinder. Der [Name anonymisiert], der Große, ist vier und die [Name anonymisiert], die Kleine, ist jetzt zwei.
- I: Ja gut da bleibt natürlich keine Zeit für Hobbies oder?
- B1: Ja. [lacht] Das ist Hobby genug.
- I: Auch schon vor der Gründung?

---

<sup>39</sup> Accelerate, Engl.: beschleunigen, die Geschwindigkeit erhöhen.

<sup>40</sup> Programm aus München, das Start-Ups mit technischem Hintergrund mit Partnern aus der Industrie und Venture Kapitalisten zusammenbringt.

<sup>41</sup> Plug and Play Tech Center ist eine Plattform aus dem Silicon Valley, das Start-Ups mit Venture Kapitalisten zusammenbringt.

<sup>42</sup> STARTUP AUTOBAHN ist ein eine Kooperationsplattform für etablierte Unternehmen und Start-Ups und ein gemeinsames Projekt unter anderem der Daimler AG, der Plug & Play und der Universität Stuttgart.

<sup>43</sup> Repräsentation der wirtschaftspolitischen Interessen von 180.000 Familienunternehmen in Deutschland.

- B1: Ne, das war irgendwie parallel. Weil wir haben ja 2013, ach so, nee, da war der [Name anonymisiert] dann schon ein Jahr. Das war ein Jahr vor der Gründung. Und vor Abschluss der Doktorarbeit. Stimmt, da bin ich Vater geworden. Das war ja auch der Grund für die Gründung.
- I: Dass dein Sohn geboren wurde?
- B1: Ja! Der ist schuld. Nee ist wirklich so. Weil ich mich so drüber geärgert habe, dass ich so Fotos schicke an meinen Bruder und an alle Freunde von meinem kleinen Sohn, und die halt so in Echtzeit per WhatsApp kommunizieren, und dann kam halt so ein Thema mit meiner Großmutter, die ist 85 mittlerweile, und sie ist halt ausgeschlossen von der digitalen Welt, der kannst du kein iPad mehr geben oder ein iPhone. Manche kriegen das noch hin, sie eben nicht. Und dann hab ich mir gedacht, das ist voll krass: wir entwickeln grade am Deutschen Krebsforschungszentrum irgendwelche krassen, abgefahrenen Maschinen, die von Biologen lernen, wie sie das Leben erkunden, und gleichzeitig haben wir so ein dummes Problem, dass meine Oma eigentlich ausgeschlossen ist. Weil die ganzen Technologien immer noch so komplex sind. Tausend Apps und An und Aus und Akku geht nicht und so. Und das war die Motivation zu sagen: wir müssen da irgendwas tun.
- B2: Also der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] hat mir dann mal erzählt, dass er Bilder ausgedruckt hat, was ja schon ein großer Act war, er hat im dm-Markt Bilder ausgedruckt für die Großmutter, und als er mal daheim war, ihr die gegeben. Und irgendwann später sagt die Großmutter zum [Name anonymisiert, Interviewpartner 1]: „Das war toll, dass du mir mal Bilder ausgedruckt hast von meinem Enkelkind, die konnte ich dann zu meiner Freundin nach Konstanz schicken mit der Post und dann konnten wir uns am Telefon darüber unterhalten.“
- I: [lacht]
- B2: Oh Gott! [schlägt sich mit der Hand vor die Stirn] Bilder ausdrucken und mit der Post schicken! Der Wahnsinn! Da hab ich gesagt: „Da müssen wir irgendwas machen [Name anonymisiert, Interviewpartner 1].“
- I: So kam das?
- B2: Ja! Das dauert ja ewig! Bis die Freundin in Konstanz die Bilder hat, da ist der schon erwachsen, der [Name anonymisiert]!
- B1: Ne genau, da kann man sich auch gar nicht synchronisieren.
- I: Ja. Und bei dir? Hobbies?
- B2: Bei mir ist schon immer so, dass ich ein Faible für Architektur habe und für Gebäude. Meine Mutter hat so ein Haus, an dem ich viel umgebaut habe. Und da habe ich eine Zeitlang auch Gewerbeflächen vermietet in [Städtename anonymisiert], nicht nur von meiner Mutter, auch von anderen. Das hat sich zufällig so ergeben. Das hat mir unglaublich viel Spaß gemacht.
- I: Also auch noch handwerklich begabt oder wie? Das hätte ich ja jetzt nicht unbedingt erwartet von einem Informatiker, ehrlich gesagt.
- B2: Ja genau. Ich habe auch schon Wände gemauert und ein Flachdach...

- B1: Der [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] hat auch schon den geilsten Elektronikclub [Städtename anonymisiert] gegründet. Das [Name anonymisiert]. Ich bin letz- tens zum Bahnhof zu unserem Büro gefahren, und unten im Keller war mal dieser Elekt- ronikclub. Und der Taxifahrer hatte das noch in Erinnerung und hat gefragt: „Ah, wollen Sie ins [Name anonymisiert]?“ Und es war so taghell, und ich so „Ne, den Club gibt’s nicht mehr, aber voll cool, dass Sie es noch in Erinnerung haben!“
- I: Ja
- B1: Das war der geilste Club in [Städtename anonymisiert].
- B2: Das war auch der größte Club der offen hatte.
- I: Was heißt Club? Was habt ihr da für Mucke gespielt?
- B2: Ja, elektronische Mucke. So TechHouse.
- I: Ja. Warum machst du das nicht mehr? Keinen Bock mehr?
- B2: Also es war so gewesen: wir wollten es eigentlich genehmigen lassen, dass wir es dau- erhaft machen dürfen. Und in dieser Genehmigungsphase haben wir auch immer Son- dergenehmigungen oder Einmalgenehmigungen bekommen, vom Bauamt. Oder vom Ordnungsamt. Aber dann haben wir es irgendwann doch nicht genehmigt bekommen. Das heißt, wir haben es ungefähr ein Jahr gemacht. Von Ende 2011 bis Ende 2012 haben wir so ein Jahr lang Veranstaltungen gemacht. Mit internationalen Stars. Das war super geil. Die allercoolsten, die waren die ersten, die bei uns waren: AKA AKA<sup>44</sup>. Kann man sich heute nicht mehr leisten. Das ist ein riesen Akt.
- I: Das sagt mir ehrlich gesagt überhaupt nichts.
- B2: Die meisten Namen kannte ich vorher auch nicht.
- B1: Die standen da mit der E-Oboe und haben krasse elektronische Musik gemacht.
- B2: Der ist diplomierter Trompetenspieler. Und der hat halt dort Trompete gespielt und E- Oboe. Also so eine Oboe mit einem Kabel dran und die macht dann so Geräusche. [ahmt Geräusche nach]
- I: [lacht]
- B2: Das sind halt zwei DJs. Und der eine macht halt so sphärische Klänge mit der E-Oboe. Also, ich hab mich halt um den Raum gekümmert. Und dann gab es einen Veranstalter, [Name anonymisiert] hießen die. Die haben immer die Stars organisiert. Das war auf jeden Fall super geil.
- I: Klingt cool! Also, wir haben grade schon darüber geredet: ihr habt beide zwei Unter- nehmen gegründet. Jeweils zwei.
- B1: Also man muss ja sagen: wir sind ja zusammengekommen und hatten diesen Hinter- grund Dienstleistung Softwareentwicklung. Und dann haben wir tatsächlich angefan- gen, gar nicht aus dem Businessgedanken, sondern über Rotary gab es da so ein soziales Engagement und so, und dann haben wir gedacht: da müssen wir irgendwas tun, und dann haben wir eben Software entwickelt, und ich habe noch promoviert, und dann ha- ben wir irgendwie Geld eingesammelt von einem rotarischen Freund. Und haben irgendwas angefangen. Und dann haben wir festgestellt: oh, wir wollen uns sowieso

---

<sup>44</sup> Deutsches DJ-Duo im Bereich der elektronischen Musik.

selbständig machen. Und dann haben wir diese Softwareentwicklung zusammengelegt in die [Firmenname anonymisiert]. Die gibt es auch immer noch. Da ist mittlerweile ein Freund, ein Geschäftspartner, Geschäftsführer. Und die haben auch immer noch dieses Geschäftsmodell, dass sie Softwareentwicklung verkaufen. Mittlerweile auch an uns, an die [Firmenname anonymisiert], weil wir auch immer Ressourcen brauchen. Und die arbeitet so, und macht so Dinge. Auch mit Elektromobilität und alle möglichen Dinge. Auch ein bisschen jetzt für uns. Genau. Das war so der Kern, dass wir diese alten Softwareentwicklungskompetenzen zusammengelegt haben. Aber wir haben eben gesagt: eigentlich wollen wir eben dieses Produkt entwickeln und Sprachsteuerung voranbringen. Und die Themen, die damit zu tun haben: Mensch-Maschine-Kommunikation, einfache Kommunikation, und dann haben wir eben mit friends<sup>45</sup> und family<sup>46</sup> die [Firmenname anonymisiert] gegründet für diesen single purpose<sup>47</sup> sozusagen.

I: Was heißt mit friends und family gegründet?

B1: Einfach von friends und family Geld eingesammelt. Von allen, die wir halt kannten. Haben wir halt gefragt, ob sie bei uns investieren wollen. Alle, die infrage kamen, die vielleicht einen Betrag hatten, haben wir gefragt.

B2: Ich wollte jetzt nochmal den ganzen Bogen schlagen von der Grundidee zu [Firmenname anonymisiert]. Die Großmutter vom [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] sollte also Bilder kriegen vom Enkelkind. Da haben wir gesagt: ok, das Beste wäre eigentlich, wenn die Oma auch WhatsApp hätte, und der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] könnte ihr einfach die Bilder auf Handy schicken. Deswegen haben wir uns angeschaut, wie man das möglich machen kann, dass die Oma das Smartphone bedient. Weil so wie es jetzt ist, ist es halt kein Spaß für nicht-technik-affine Menschen. Und dann haben wir geschaut, was gibt's für Sprachsteuerung. Weil wir dachten, dass Sprachsteuerung eigentlich das Beste wäre. Wenn es nur einen Knopf gäbe zum aktivieren, und den drücke ich und sage, was ich will. Und dann gab's aber keine funktionierende Sprachsteuerung, die zufriedenstellend gewesen wäre. Und dann haben wir aber erkannt, dass es so interessant wäre, das für alte Menschen zu machen, dass wir unbedingt eine Lösung finden wollen. Und dann haben wir gesagt: „Ok, wenn die Sprachsteuerung heute noch nicht weit genug ist, dann nehmen wir einfach echte Menschen.“ Und dann haben wir angefangen und haben echte Menschen unterstützt, um Kosten zu sparen. Weil echte Menschen teuer sind.

B1: Deswegen [Firmenname anonymisiert] [erklärt den Firmennamen]. Der Gedanke war: meine Großmutter hat einfach einen eigenen Butler. Die sagt dann: „Schick dem [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] mal ein Foto und sag ihm: 'Schönen Urlaub weiterhin, danke fürs Foto.'“ Einfach so wie wir jetzt kommunizieren. Natürliche Sprache, gleiches Verständnis. Der Butler-Gedanke. Und dann haben wir erkannt: ok, wenn wir

---

<sup>45</sup> Engl.: Freunde.

<sup>46</sup> Engl.: Familie.

<sup>47</sup> Engl.: Einzweck-.

so einen Agenten haben, brauchen wir auch einen weiblichen Agenten, dann nehmen wir einfach [Name anonymisiert]. Wie eine Assistentin. Und die beiden Assistenten nur als echte Menschen, das kriegt man natürlich nicht bezahlt. Und schon mal gar nicht 24/7. Wie soll man das organisieren.

- B2: Das war schon so ein revolutionärer Schritt, weil das Denken in der Gesellschaft oder in dem Bereich ist halt: es wird automatisiert. Aber es funktioniert halt nicht! Da gibt es diesen Gap<sup>48</sup> noch. Und bis es halt perfekt funktioniert, muss man halt echte Menschen noch dabei haben. Jetzt sind wir schon auf dem Weg, dass wir es automatisiert hinbekommen, aber wir haben immer noch die Rückfallebene Mensch. Und wir versuchen so viel zu automatisieren, was zu automatisieren geht, und was nicht geht, da machen wir uns dann Gedanken drum.
- I: Aber was heißt denn Rückfallebene Mensch? Was war denn der ursprüngliche Gedanke? Dass es tatsächlich Menschen gibt, die das dann machen? Das verstehe ich noch nicht.
- B1: Der ursprüngliche Gedanke war, dass es einfach nur einen echten Menschen gibt, und der kann dir deine Geräte fernsteuern. Dem kannst du sagen, was du willst und dann muss es dich nicht weiter interessieren. Aber klar, das war zu teuer. Und dann haben wir erkannt: es muss so rum sein, dass die künstliche Intelligenz, zum Beispiel eine Sprachsteuerung, gesetzt ist. Den wird es in Zukunft geben. In Zukunft wird Sprache das dominierende Human machine interface sein. Aber das Spiel wird in Zukunft umgekehrt funktionieren. Erst haben die Menschen ja Maschinen gebaut, damit die Maschinen den Menschen helfen. Und wir haben dann erkannt: nee, man braucht unbedingt die Maschine, die gibt's, die wird man auch nicht mehr wegargumentieren. Aber wir müssen jetzt anfangen, der Maschine zu helfen. Und wie das ganz konkret funktioniert ist so: es gibt Sprachassistenten, denen kannst du Fragen stellen zu deinem Auto. Und du musst dir dann als Benutzer keine Gedanken mehr darüber machen: woher kommt eigentlich dahinter das Wissen, ist das eigentlich in meiner Betriebsanleitung, hat das vielleicht ein Verkäufer gehabt, kommt das von einer Hotline. Die Hersteller kennen ja ihre Autos und wissen alles zu den Autos. Die Frage ist nur: wie kommst du als [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller]-Kunde zu diesem Wissen. Da gibt's ein riesen Fragezeichen. Vielleicht weiß das irgendein Händler in Spanien, weil der den Schlauch schon mal anders reingesteckt hat als der Deutsche. Aber [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] Deutschland weiß das nicht. Das weiß noch der [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller]-Club in [Ortsname anonymisiert]. Also [Firmenname anonymisiert] global weiß das. Aber [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] Deutschland weiß das nicht. Und die Zukunft ist halt, dass es einen Sprachassistenten gibt, der das für dich kanalisiert. Aber der ist auch sehr beschränkt. Ein Beispiel: wenn du fragst, wie eigentlich die Garantie für deine Elektrobatterie ist, dann steht das halt nicht in der Betriebsanleitung. Wenn jetzt eine künstliche Intelligenz schon die ganze Betriebsanleitung gelernt hat, kann sie darauf trotzdem keine Antwort

---

<sup>48</sup> Engl.: Lücke, Kluft.

geben. Aber dann ist es eben interessant, dass sich die künstliche Intelligenz dann verhält wie ein First Level Support<sup>49</sup>. Und eben sagt: „Sorry, ich habe da keine Antwort.“ Aber dass sie dann eben nicht sagt „Wie bitte“ man kommt dann in einen dead end<sup>50</sup>, sondern sie sagt: „Ich habe dich nicht verstanden, aber ich kümmere mich darum. Und ich melde mich sofort, ich gucke mal, ob jemand von meinen Kollegen verfügbar ist, der hat vielleicht eine Antwort. Und wenn das nicht der Fall ist, dann gib mir einfach ein bisschen Zeit, und sobald wir die Antwort für dich haben, stelle ich sie dir zur Verfügung.“ Aber der Unterschied zu einem first level support ist, die lernt das natürlich sofort. In dem Moment, wo die Antwort da ist, kann sie das. Und der nächste Kunde auf der Welt, der die gleiche Frage hat, kriegt dann sofort die Antwort. Das heißt, das ist ein hochlernendes System, was auch am Bedarf der Kunden orientiert ist. Heute ist es so, dass so Sprachsteuersysteme, die werden im Büro entwickelt, und dann macht man so Abschätzungen, Best Guess<sup>51</sup>, wie könnte das aussehen. Und dann baut man das, und dann liefert man das aus. Und dann ist es halt entweder gut, oder nicht. Und dann gibt es vielleicht irgendwann ein Update. Und wir machen diese Updates halt am Bedarf des Kunden. Das heißt, sobald du was mit unserem Sprachassistenten kommunizierst, wissen wir, was du dir eigentlich wünschst, wo ist der Bedarf, was interessiert dich eigentlich. Und dann kann eben unser Kunde damit zielgerichtet Wissensmanagement machen. Die müssen nicht eine riesige Datenbank machen, die keine Sau interessiert. Sondern wir bringen mal das, was wir haben, auf die Straße. Und dann gucken wir mal, wie ist eigentlich der Bedarf? Und das trainieren wir der künstlichen Intelligenz an. Und zwar in Echtzeit, sofort. Damit es eine Sekunde später allen zur Verfügung steht. Und das ist unsere Firma, dass die künstliche Intelligenz immer unterstützt wird vom Menschen, damit das Wissen vom Menschen auch übertragen wird in die künstliche Intelligenz.

I: Ja. Das ist cool!

B2: Also wir haben das halt für Senioren angefangen, und dann haben wir festgestellt, dass es auch für Automobile interessant ist. Und dann waren wir 2015 auf der IAA<sup>52</sup> damit.

I: Und wie seid ihr darauf aufmerksam geworden, dass es für Automobile interessant ist?

B2: Wir haben es einem Geschäftsfreund erzählt, was wir so machen, und haben Ideen ausgetauscht. Und dann hat er gesagt, dass er sich grade ein neues Auto gekauft hat. „Und da ist alles ganz toll, nur die Sprachsteuerung funktioniert noch nicht. Und mit eurem Einsatz könnte man das vielleicht besser machen.“

I: Funktioniert in meinem Auto auch nicht. Also, nur eingeschränkt.

---

<sup>49</sup> Engl.: etwa: erste Unterstützungsebene.

<sup>50</sup> Engl.: Sackgasse.

<sup>51</sup> Engl. etwa: beste Schätzung.

<sup>52</sup> Internationale Automobil-Ausstellung, eine der international bedeutendsten Automobilfachmessen der Welt in Frankfurt/Main und Hannover.

- B1: Ja. Du musst dich halt noch an der Maschine ausrichten. Und wir drehen das halt rum. Die Maschine soll sich ja an dir ausrichten.
- I: Also ihr habt beide nacheinander gegründet, ne? Und die vorherigen Firmen, die gibt's noch?
- B1: Ne, die ist liquidiert. Die habe ich vor der Doktorarbeit platt gemacht.
- B2: Meine gibt's noch. Aber da mache ich nicht viel damit.
- I: Also es ist eine Hülse? Weil du die Ressourcen auch für [Firmenname anonymisiert] brauchst?
- B2: Ja genau. Da wird nicht mit gearbeitet. Da werden nur so alte Verträge mit abgearbeitet.
- I: In welchem Jahr habt ihr die Unternehmen jeweils gegründet?
- B1: 2000
- B2: 1999
- I: Und dann, [Firmenname anonymisiert, gemeinsames Unternehmen der Interviewpartner]?
- B2: 2014.
- B1: Genau. Und die [Firmenname anonymisiert, gemeinsames Unternehmen der Interviewpartner] auch. Die wurden beide im gleichen Jahr gegründet.
- I: Und ihr habt beide Unternehmen gemeinsam gegründet?
- B2: Ja.
- I: Wie viele Mitarbeiter haben eure Firmen?
- B1: Ich glaube insgesamt sind jetzt so 20 plus auf der payroll<sup>53</sup>. Ich glaube es sind 10 bei der [Firmenname anonymisiert] und 10 bei der [Firmenname anonymisiert]. Ich habe grade Gehälter bezahlt vor ein paar Tagen. Da waren es 20.
- I: In welcher Region seid ihr ansässig mit euren Unternehmen?
- B1: In [Ortsname anonymisiert].
- I: Und das ist aber etwas, was ihr schon auch internationalisieren wollt.
- B1: Ja, schon. Aber wir wollen vor allem Technologieanbieter bleiben. Und dann kann es schon sein, dass es Sinn macht, ins Ausland zu gehen, aber es kann auch sein, dass wir unsere Technologie mit einem Partner internationalisieren. Also zum Beispiel, wenn sich jetzt die Zusammenarbeit mit [Firmenname anonymisiert] im nächsten Jahr toll entwickelt, und die sagen: „Wir sind 70.000 Mann.“ Wir müssen nicht in jedem Land eine Firma gründen. Wir sind jetzt nicht Firmengründer, weil wir Firmen gründen so geil finden, sondern weil wir die Sache geil finden. Und wenn's schon eine Infrastruktur gibt, die schon da ist, müssen wir ja nicht auch noch überall Firmen gründen.
- I: Also ihr habt beide eure Unternehmen jeweils im Team gegründet. Ihr beide zusammen. Oder waren da noch andere dabei?
- B1: Ne, also wir beide. Wir beide zusammen.
- I: Bitte beschreibt eure Geschäftsidee. Wie ist es damals dazu gekommen? Das war dieses Thema mit deinem Sohn.
- B1: Mit der Oma und dem Sohn.

---

<sup>53</sup> Engl.: Lohn- und Gehaltsliste.

- I: Wobei ich immer noch erstaunlich finde, wie es von dem Thema, dass die Oma die Fotos von dem Sohn nicht bekommt, dann zu dem Thema kommt, was ihr jetzt macht.
- B1: Das nennt man Pivoting<sup>54</sup>. [lacht]
- I: Das musst du mir jetzt erklären.
- B1: Ja das ist im angelsächsischen ein berühmter Begriff in der Start-Up-Szene. Also sie spinnen<sup>55</sup> sich so weg von der Anfangsidee. Also die fangen an und wollen eine Socke verkaufen, und am Ende bauen sie Ö Raffinerien. [ironisch, lacht]
- I: [lacht]
- B2: Ja, das ist oft so. 90 Prozent der Start-Ups, wenn sie einen Pivot machen, dann machen sie Ö raffinerien. [ironisch, lacht]
- B1: [lacht]
- I: [lacht] Inwiefern war euer persönliches Vorwissen wichtig dafür, eure Geschäftsideen zu entwickeln?
- B1: Also ich würde es so beantworten: essenziell. Allein schon wissenschaftstheoretisch. Du kannst nichts denken, ohne Modelle im Kopf. Das heißt, alles hat uns ja geprägt bis zu dem Zeitpunkt. Wir wären nie an den Punkt gekommen ohne alles, was davor passiert ist. Das ist das Ursache-Wirkungsprinzip. Ohne die Ursache davor, hätte es diese Wirkung nie gegeben.
- B2: Aber das ist auch so vage wie ob das, was wir heute tun, aufbaut auf das, was wir früher gemacht haben. Weil, wir setzen jetzt auch nichts groß fort, was wir früher gemacht haben. Also ich hätte jetzt schnell gesagt, dass wir nichts weiterverwenden. Aber es stimmt natürlich: die Erfahrung, wie man mit Projekten oder mit Menschen umgeht, das schwingt natürlich mit. Also wie man Dinge angeht. Oder wie man sie strukturiert. So was.
- B1: Ja gut, aber einfaches Wissen auch! Wir haben zum Beispiel Nachrichtentechnik studiert. Da musst du dich mit Systemen beschäftigen. Mit Signalen. Und das machen wir jetzt auch. Die künstliche Intelligenz ist auch nur ein System, was Signale verarbeitet. Also, unser Signal ist jetzt ein sprachlicher Eingang. Aber wenn du so Methoden mal entwickelt hast und dich in der Forschung jahrelang quälst um so kleine Erkenntnisse zu haben, fällt es dir natürlich auch methodisch leichter, und vom Wissenshintergrund, auf andere Dinge zuzugehen.
- B2: Wir haben ja so kleine Softwareentwicklungsbuden gehabt, das heißt, wir als Hauptverantwortliche haben direkt mit den Kunden gesprochen. Und haben genau verstanden: wie nutzt der Kunde das. Und wenn man vielleicht in der Anfangsphase mal was programmiert hat, was zu kompliziert ist, hat man gleich gemerkt, dass man das dem Kunden nicht erklären kann. Und dass der Kunde ganz anders gestrickt ist. Dass der einen großen Knopf braucht für „ja“ und einen großen Knopf braucht für „nein“ und auf der nächsten Seite wieder entscheiden zwischen Option 1 und 2. Alles muss ganz einfach

---

<sup>54</sup> Begriff in der Start-Up-Szene, unter dem man die strategische Änderung des Geschäftsmodells versteht.

<sup>55</sup> Engl.: sich drehen.



sein. Nicht wenn du Excel aufmachst und merkst gleich: ich brauche erstmal eine Schulung, bevor ich verstehe wie ich überhaupt die Datei aufmachen kann. So haben wir halt gelernt, dass man die Dinge ganz einfach macht. Und so versuchen wir auch immer wieder zu schauen: was ist die einfachste Art aus Kundensicht? Die Erfahrung mit der Oma, die hat der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] ja direkt mit seiner Oma gemacht. Sprechsteuerung funktioniert einfach nicht. Mehr als einen Knopf zu drücken darf man auf keinen Fall dem Senior überlassen. Und alles, was danach kommt, muss immer funktionieren. Wenn wir irgendwo technologisch nicht weiterkommen, muss man wenigstens eine faire Ansage machen: „Liebe Oma, ich habe verstanden, dass du das und das möchtest. Das kann ich jetzt leider nicht für dich tun. Ich melde mich wieder bei dir.“ Das ist auch in Ordnung.

- B1: Trotzdem. Ich würde das anders beantworten. Ich habe in der Automatisierungstechnik quasi meine Lehre gemacht. Da war ich Abiturient. Da habe ich angefangen, Maschinen zu programmieren, die irgendwas produzieren. Und ohne diese viele, jahrelange kommerzielle Arbeit, die ich dann in die Forschung übertragen habe... Ich weiß ich nicht. Ich glaube, dass wir beide ohne diese jahrelange Arbeit diese Substanz, um auf diesem Niveau mitzuspielen, schlichtweg nicht hätten. Weil da hilft nicht nur Intelligenz. Da muss man auch Daten haben. Erfahrungen, Wissen.
- B2: Auch die Erfahrung, dass man mit einem Budget was man hat, dass man da weit genug kommt, bis der Kunde dann wieder mal was bezahlt, das haben wir auch vorher jahrelang erlebt. Wir man da vorgeht.
- I: Also dass man Projektmeilensteine erreicht, die dann neu ausgestattet werden durch finanzielle Mittel des Kunden.
- B2: Dass ich einfach ein gutes Gefühl dafür habe, wie lang reicht das Budget was ich habe, und wann muss wieder was vom Kunden kommen. Weil wenn jemand nicht so ein gutes Gefühl hat für Geld, kommt vielleicht von der Uni, kriegt vielleicht 10.000 Euro vom Onkel, um irgendwas anzufangen, stellt zwei Leute ein, und dann ist das Geld vielleicht nach zwei Monaten weg. Und dann hat man vielleicht sogar was gemacht, muss aber warten bis der Kunde bezahlt.
- B1: Wobei ich erlebe schon, dass es ein riesen Schritt ist, das Geschäftsmodell zu ändern. Früher habe ich mich im Vorbeigehen in Frankfurt mit dem Kunden getroffen, habe mit dem irgendeinen Workshop gemacht, habe das dann übersetzt nach Rumänien, hab die zwei, drei Jahre trainiert, damit die auch gut abliefern können, und habe einfach die Marge mitgenommen. Da war ich halt einfach ein Kaufmann. Ich habe die Stundensätze günstig eingekauft und teuer verkauft. Das war ein easy<sup>56</sup> Geschäftsmodell. Aber auf einem Hochtechnologieniveau, in einer strategischen Branche, mit den Themen, die wir bewegen, ein eigenes Produkt zu haben, das zu finanzieren, empfinde ich schon als sehr, sehr anspruchsvoll. Weil dann wird es halt nicht direkt klar. Weil man ja erst massiv investieren muss, um überhaupt irgendwo mitspielen zu können. Also ja, einerseits, und andererseits nein, weil man plötzlich ein komplett neues Terrain betritt. Wir können halt

---

<sup>56</sup> Engl.: einfach.

Technologie bauen, das ist easy für uns. Es ist egal welche Software, wir bauen die. Aber in dem Moment, wo es so in einen cutting edge<sup>57</sup>-Bereich geht, und man will da was Neues machen, was wir ja tun, hat man ja mit Dingen zu tun, die noch keiner auf der Welt gemacht hat. Und dann hilft es, wenn man in der Forschung war. Um abschätzen zu können, so ein Feeling zu entwickeln: ist es überhaupt sinnvoll, der Ansatz? Lohnt sich überhaupt die jahrelange Arbeit, in diese Richtung zu gehen? Und das zeigt sich ja jetzt, wir waren ja sehr früh, vor vier Jahren, als wir das Patent angemeldet haben, dass sich jetzt die ganze Welt in genau diese Richtung entwickelt. Aber das war vor drei Jahren oder vor zwei Jahren auch noch nicht so klar wie jetzt. Wir hatten zwar diese innere Gewissheit, aber die ganze Welt hat sich noch anders verhalten. Und langsam kommt das so zusammen. Das ist schon ein krasser Prozess.

- I: Und welche eurer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung eurer Geschäftsideen?
- B2: Also, der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] hatte mehr Erfahrung in der Zusammenarbeit mit den externen Softwareentwicklern, in Rumänien. Und ich hatte Erfahrung mit Leuten, die bei mir angestellt waren. Und ich glaube, das ist eine ganz wichtige Erfahrung auch gewesen, um unsere Dinge umzusetzen. Klar, als wir am Anfang angefangen haben, da haben wir zu zweit programmiert, da hat es natürlich geholfen, dass wir beide gute Softwareentwickler sind. Da haben wir auch sehr schnell ein Ergebnis erzeugt. Aber danach hast du so viel zu tun mit Vertrieb und auch mit Fundraising, wenn du einen höheren Planungshorizont möchtest und du brauchst eine Finanzierung dafür, für die Dinge, die man anstrebt. Und was auch ein nerviges Thema ist, ist der ganze Bürokratiekreppe mit dem Finanzamt und das nimmt halt auch einen nicht unerheblichen Teil der Zeit ein. Und wenn's nur zehn Prozent sind, ist es trotzdem super nervig. Ich habe vom Gefühl her nur damit zu tun. Bei uns hat sich so die Aufteilung eingependelt, dass der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] federführend ist wo welche Termine wahrgenommen werden müssen.
- I: Also Vertrieb?
- B2: Ja genau, Vertrieb und bei so Themen die mit Finanzierung zu tun haben, da ist der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] auch ganz stark, weil er da eben die Leute anspricht und auch bei diesen Themen eben den Kontakt herstellt.
- I: Man muss es halt auch gut erklären können, um die Finanzierung dann auch zu bekommen. Und zwar nicht auf einer Klein-Klein-Ebene, sondern auf einer Ebene, wo es auch ein Nicht-Fachmann versteht.
- B2: Ja, und im Vertrieb ist es auch immer ganz viel Sympathie. Weil wir haben festgestellt, je mehr man ins Detail gehen muss, mit einem potenziellen Kunden oder Investor, ist es schon von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Das funktioniert dann sowieso nicht. Wenn jemand, der sich als potenzieller Investor ausgibt, am Anfang zu viele Fragen stellt, möchte er es eigentlich gar nicht.
- I: Ist das so?

---

<sup>57</sup> Engl.: Spitzenposition, Vorreiterrolle.

- B2: Ja, das ist die Erfahrung, die wir gesammelt haben. Mit vielleicht 50 Leuten.
- B1: Nee, das hat aber auch mit der Intelligenz zu tun. Intelligenz eben auch auf der emotionalen Ebene. Weil ein guter Unternehmer, der nimmt halt alle Dimensionen wahr. Der nimmt dich als Mensch wahr, also: ist der vertrauenswürdig? Kann der abliefern? Kann ich dem vertrauen, was er mir erzählt, was er tut, und so weiter. Und der nimmt eben schnell das gesamte Paket wahr. Und der braucht aber auch diesen bewiesenen Mut, dass er sich das auch zutraut, so ein Thema zu begleiten. Und jemand, der all das nicht hat, der fängt dann an, sich irgendwie im Detail zu vergraben, weil er nicht die Kompetenz hat, auf diesem hohen Niveau mitzuspielen.
- B2: Da machst du vielleicht schon so ein schönes Excel-Sheet<sup>58</sup>, und dann kommt die Frage nach irgendwas Lächerlichem, was dich nur 1000 Euro im Monat kosten kann, maximal. Und dann, bevor ich das irgendwo eintrage, geht ja meine Vision irgendwie flöten. Man muss ja in ganz anderen Größenordnungen denken. Und außerdem will man ja flexibel bleiben. Ich kann nicht einen 24-Monats-Plan machen, und dann sagen, dass ich in zwei Jahren 2000 Euro mehr im Marketing brauche, weil dann noch eine Messe ansteht. So was Popeliges.
- I: Ja da braucht ihr dann auch Selbstbewusstsein, um das auch dementsprechend zu vertreten. Da auch Investoren abzulehnen. Also das klingt jetzt danach, als hättet ihr das schon gemacht.
- B1: Das ist halt auch so ein Erfahrungshintergrund, dass man auch so Wege geht und halt feststellt, dass die zu nichts führen.
- B2: Ablehnen ist auch das falsche Wort, weil, die Leute hätten dann sowieso am Ende nicht bei uns investiert.
- B1: Genau.
- B2: Wir haben uns schon einen Haufen Arbeit gemacht, ganz ausführliche Planung gemacht, die schon über da hinausgingen, was man vertreten kann. Dass man sagt: wir machen jetzt einen Best Guess, mit bestem Gewissen. Und möglichst so feingranular, dass es noch Sinn macht. Aber wenn man halt im Verhältnis zum Investitionsvolumen kleine Beträge weit in der Zukunft versucht zu planen, dann geht das auch weg von der Realität. Und da hat sich gezeigt, dass die Leute, die glauben, sowas zu brauchen, gar nicht die Erfahrung haben. Und wir haben auch im Gespräch mit anderen Start-Ups oft so Stories<sup>59</sup> gehört wie: „Wir haben eine Million Euro bekommen, wir haben uns mit dem hingesetzt, mit einem weißen Blatt, und das kurz aufgemalt, was unsere Idee ist, und dann war die Sache schon entschieden, dass wir das Geld bekommen.“
- I: Also das Aufzeichnen auf einer Serviette.
- B1: Genau. Oder für uns realistisch: ein paar Slides<sup>60</sup>, dahinter eine authentische Geschichte, eine Vision, und ein bisschen Excel, das man natürlich auch modelliert, wie kann ein

---

<sup>58</sup> Engl.: Blatt.

<sup>59</sup> Engl.: Geschichten.

<sup>60</sup> Engl.: Lichtbild, Foto; hier: Seite in Microsoft Powerpoint.

- Geschäftsmodell aussehen. Und wie kann man das skalieren, was hat man da vor. Aber mehr ist es halt wirklich nicht. Ein paar Slides und Excelsheet. Fertig. Das ist eigentlich auch der Filter an professionelle Investoren. Weil jemand der da viel tiefer reingeht...
- B2: Also wir haben es schon ziemlich ausführlich. Wenn jemandem das nicht reicht, hat er halt Pech gehabt. Da sind wir jetzt auch selbstbewusst.
- I: Ich habt am Anfang gesagt, dass das Wichtigste, was ihr mitgebracht habt, oder was eine besondere Rolle gespielt hat, das Thema Personalführung war. Und dann haben wir über Investoren geredet, also eure Erfahrung mit Investoren.
- B2: Das hat ja alles damit zu tun, wie man mit Menschen arbeitet.
- I: Ist es das Thema Mensch, was da im Vordergrund steht?
- B2: Also ich würde jetzt sagen: wenn wir keine Informatiker gewesen wären, hätten wir trotzdem diese Firma aufbauen können. Weil dann hätten wir uns halt die Leute gesucht, die es programmieren. Auch die Arbeit, die wir uns selbst gemacht haben, an der Softwareentwicklung, die hätten wir halt nicht gemacht, dann wären wir vertrieblich unterwegs gewesen. Dann hätten wir jemanden organisiert, der es programmiert. Oder die Rumänen hätten es programmiert. Klar, es hilft, dass man selber die Erfahrung hat, weil man dann anders draufschaut. Aber so herum hätten wir es geschafft, andersherum hätten wir es nicht geschafft. Wenn wir nur Softwareentwickler gewesen wären und könnten nicht mit Menschen umgehen, hätten wir kein Investment bekommen, hätten wir keine Mitarbeiter gefunden und hätten wir keine Kunden gefunden.
- I: Witzig, dass du das sagst, das ist nämlich meine nächste Frage. Hätten andere die Idee genauso entwickeln können wie ihr?
- B1: Da habe ich halt eine andere Meinung zu. Ich würde ganz klar sagen: nein. Weil, Innovation ist halt ein schwieriger Schritt. Man muss schon sehr lange gegangen sein um überhaupt den state of the art<sup>61</sup> zu verstehen.
- B2: Genau. Man muss sich diese Lösungen vorstellen können. Da gebe ich dir jetzt recht.
- B1: Und es ist eher jetzt, wo sich durch unsere Arbeit mit den Kunden, durch unsere Ideen, so, dass sich die erste Produktversion abzeichnet, Anwendungen auf dem Produkt laufen, und so weiter. Dann skaliert es in alle möglichen Versionen, vertrieblich, und man kann andere Mitarbeiter einstellen. Aber am Anfang empfinde ich das als etwas extrem Exklusives. Weil der [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] konnte sonntags eine Lösung entwickeln, da hat ein anderes Start-Up drei Jahre für gebraucht.
- B2: Das ist wirklich so.
- B1: Sonntags nachmittags.
- B2: Da muss man jetzt der Fairness halber sagen: als die vor drei Jahren angefangen haben, hatten die nicht die Technologie, die uns dann zur Verfügung stand.
- B1: Also ich wollte jetzt damit nicht sagen, wie toll wir sind. Ich wollte nur sagen wie geistig nah das dann funktioniert. Aber einen beliebigen Menschen von der Straße nehmen und sagen „mach das mal“, das funktioniert halt im Kern überhaupt nicht.
- B2: Ne, ich gebe dir Recht.

---

<sup>61</sup> Engl.: Stand der Technik.

- B1: Der kann 20 Jahre lang entwickeln und kriegt gar nichts hin.
- B2: Bevor man überhaupt entwickelt, muss man sich diese Lösungen visualisieren. Du hast jetzt auch nicht so einen starken technischen Background, gell?
- I: Null! Ich habe einen wirtschaftlichen Background.
- B2: Dann würde ich nämlich behaupten, dass dir gar nicht so spontan geläufig ist, welche technischen Möglichkeiten es heute schon gibt, und es dir dann umso schwerer fällt, Visionen für die Zukunft zu finden. Und wir kennen wenigstens aus unserer Ausbildung den Stand der Technik, es ist nämlich viel mehr möglich, als hier funktioniert. [zeigt sein iPhone] Alles was hier läuft, ist ja schon fünf Jahre alt, sage ich mal. Bis es dann mal so solide ist, dass man es rauslässt an den Endanwender. Dass es stabil läuft und so. Aber das ist ja fünf Jahre alte Technik, die man als Laie sieht.
- I: Locker! Das Telefon ist ja auch schon ein paar Jahre alt.
- B2: Genau. Und wir sind jetzt technologisch von der Ausbildung her, wie wir uns damit beschäftigt haben, von der Affinität her, sind wir vielleicht nah am aktuellen Stand, und haben auch eine Vorstellung davon, was überhaupt möglich ist. Deswegen haben wir ja den Mut zu sagen: wir machen künstliche Intelligenz für ein Sprachkommunikationssystem. Was für einen Laien ja total abwegig ist. Wo man schon staunt, wenn das auf dem Handy funktioniert. Mit Siri. Da ist man ja schon total beeindruckt. Aber das selber zu machen, davon ist man als Laie vielleicht weit weg. Da kommt man als Laie auch nicht auf die Idee, dass man Informatiker einstellt, und denen sagt, dass sie es machen sollen. Weil ob die, die man findet, dass dann können, ist ja auch wieder eine andere Frage.
- I: Ich wollte grade sagen: die Informatik ist ja auch ein sehr breites Feld, und dann muss man halt denjenigen finden, der das kann, was man vorhat.
- B2: Ja, und da gebe ich jetzt dem [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] hundertprozentig recht, wir bringen das Werkzeug mit, diese Dinge selber zu tun, und dann können wir auch Leute identifizieren, die uns das abnehmen können. Damit wir wieder frei sind für Organisation und Vertrieb.
- I: Und das könnt ihr aber nur, weil ihr den technischen Hintergrund habt, um die Leute zu finden, die das können, und denen zu sagen, was sie zu tun haben.
- B1: Ja
- B2: Genau. Vor zehn Minuten habe ich was anderes behauptet, aber jetzt glaube ich es so. [lacht]
- I: Ja. Was schert mich mein Geschwätz von gestern. [lacht]
- B2: [lacht]
- B1: Guck mal, ich würde das sogar so sehen: je stärker man von der Innovation weggeht, je operativer es wird, kann es sogar sein, dass wir trotz unserer jahrelangen Erfahrung überhaupt nicht die Besten sind! Es gibt bestimmt viel bessere Projektleiter, viel bessere Finanzleute, es gibt überall viel bessere Leute. Aber wir als Gründer können eben da einen besonderen Mehrwert liefern, weil wir da eben wirklich quasi schon unique<sup>62</sup> sind.

---

<sup>62</sup> Engl.: besonders, einzigartig.

Also für das Thema, wie wir es jetzt angegangen sind, gibt es vielleicht noch ne Handvoll andere auf der Welt. Das ist genauso wie in der Forschung. Da gibt es für deinen Ansatz noch eine Handvoll andere. Mehr kann es nicht geben, sonst ist es schon state of the art. Und dann hatten wir halt Glück, dass wir den Erfahrungshintergrund noch hatten, dass wir diesen 360-Grad-view<sup>63</sup> noch mitbringen. Aber so richtig stark, würde ich behaupten, mir macht das zwar alles richtig Spaß, aber so richtig stark sind wir bei diesem Feeling<sup>64</sup> für Innovation.

- I: Das heißt, wenn ihr sagen müsstet, welche Art von Vorwissen hat euch zu euren Ideen inspiriert, ganz klar technologisches Vorwissen, oder gibt es da auch noch was anderes?
- B2: Aber das ist meiner Meinung nach nur 50 Prozent. Und 50 Prozent ist, dass wir halt mit Menschen klarkommen.
- B1: Ja. Jaja.
- B2: Weil ich glaube, gerade wenn du ein Spezialwissen hast, also in so einem Expertenbereich bist, hast du immer auch Leute, die weniger soziale Kompetenz haben. Die dann noch besser sind, in einem Spezialbereich, als wir jetzt, aber die können dann halt ihr eines Programm bedienen. Oder sich in den einen Expertenbereich reindenken. Aber die können dann nicht so gut mit Kollegen interagieren. Oder Mitarbeitern. Oder mit Investoren sprechen.
- I: Witzigerweise hab ich das eben auch gedacht dass ihr das drauf habt, das zu programmieren, aber nicht so krasse Nerds seid, die das Sonnenlicht scheuen. Das ist das, was du mit unique meinst oder? Andere haben die Mischung nicht, das Generalistentum nicht.
- B1: Genau. Das ist halt leider selten. Das ist selten, dass man diesen Erfahrungshintergrund hat. Das hat ja bei uns damit zu tun, dass wir quasi zwei Leben schon gelebt haben, nämlich einmal als Selbständiger und einmal als Schüler und Student.
- B2: Weil wir beide sind zum Beispiel auch besser. Bei uns ist auch 1 plus 1 gleich 3. Weil wir uns sehr gut ergänzen. Wir bringen beide genug Breite mit um beide selbständig zu sein. Und der [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] ist halt im Vertrieb viel besser als ich, und ich mache manche Sachen, die dem [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] nicht so liegen. Das ist schon eine ganz tolle Aufgabenteilung.
- B1: Und das ist eben einzigartig. Ich kann jetzt nicht so schnell irgendwo einen [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] finden und der [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] kann nicht so schnell einen [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] finden. Das ist dann schon in der Kombination ziemlich unique. Da kann man nicht sagen: Ich suche mir jetzt mal einen coolen Geschäftspartner aus der Uni.“ Es ist so schon schwer genug, überhaupt jemanden zu finden. Der Typ ist dann vielleicht nur fünf Prozent [Name anonymisiert, Interviewpartner 2], das kann man dann in die Tonne treten. Das ist schon schwierig.
- I: Also bei euch passt es sowohl von der Denke her, als auch vom Menschlichen?

---

<sup>63</sup> Engl.: Sicht.

<sup>64</sup> Engl.: Gefühl.

- B1: Genau. Das Menschliche ist ja im Zentrum. Ohne das passiert ja gar nichts.
- I: Wir haben ja eben über euren Hintergrund gesprochen. Familie, Schule, Arbeitsplatz... Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung eurer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?
- B1: Also bei mir persönlich würde ich jetzt wieder sagen: ich bin ja sozialisiert zwischen Geist und Materie. Zwischen einem Physiker und einer Psychoanalytikerin. Das heißt, da sind ja schon diese Sachen: ok, Technologie ist irgendwie spannend, aber der Mensch ist irgendwie auch spannend. Und jetzt verbinden wir das. Das ist wahrscheinlich einfach nur so eine Kombination der Parameter, die da so durch mich durchfließt. Und das habe ich dann auch beides irgendwie gesucht. Sozial engagiert und gleichzeitig etwas nerdig vor mich hin programmiert und auch Spaß gehabt. Also da würde ich schon auch wieder sagen, dass ich da ganz klar vorparametriert bin für dieses Thema.
- I: Durch die Familie.
- B1: Ja, total. Man ist ja glaube ich nicht viel mehr als die Information und die Daten, die durch die Gene oder durch Interaktion entstehen. Irgendwo kommt es ja her und Familie ist da auch ein wichtiger Teil.
- I: Ja. [zu Interviewpartner 2] Siehst du das genauso?
- B2: Also ich hätte die Frage jetzt anders beantwortet. Da war ich elf, 1991, da hat es bei mir so angefangen mit Computern. Und Internet gab es damals noch gar nicht so richtig. Da gab es BTX<sup>65</sup>, das war noch so langsam, da hat man noch auf Text gewartet, dass der sich aufbaut. Das war auch schon www<sup>66</sup>, aber das war halt Text. Dass da Bilder angezeigt werden, das war nicht vorstellbar. Und seitdem habe ich mich halt damit beschäftigt. Und das passt wahrscheinlich generell zu meiner Generation, dass man dort reingewachsen ist. Ich hatte glaube ich Glück, dass ich das damals für mich entdeckt habe, zu einer Zeit, als noch nicht jede Familie einen PC<sup>67</sup> hatte. Und dass ich dann da dabei geblieben bin. Das ist mehr oder weniger ein Zufall gewesen. Das hat mich dann begleitet, bis ich so 15, 16, 17 war. Dann habe ich in den Ferien irgendwelche Aushilfsjobs gemacht. Einmal bei meinem Onkel, der hat eine Maschinenbaufirma. Da habe ich halt kehren dürfen und Schrauben zählen und irgendwelche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Und hab da 15 DM<sup>68</sup> in der Stunde dafür gekriegt. Und das war die Zeit, als die als Firma auch das Internet für sich entdeckt haben. Dass Auftraggeber gesagt haben: „Habt ihr eigentlich eine Emailadresse?“ Das war so Ende der 90er Jahre. Da war ich dann der Einzige in der Firma, der davon schon mal was gehört hatte. Und dann war ich auf einmal nicht mehr in der Produktion, sondern im Büro und hab dann dort Emailadressen eingerichtet, eine Internetseite programmiert, Drucker angeschlossen. Und auf

---

<sup>65</sup> Bildschirmtext.

<sup>66</sup> world wide web.

<sup>67</sup> Personal Computer.

<sup>68</sup> Deutsche Mark.

einmal war ich da in diesem Business<sup>69</sup>. Und da hab ich der Firma meines Onkels ganz stark geholfen in dem Bereich. Das war der Start von der Selbständigkeit. Das war ähnlich wie beim [Name anonymisiert, Interviewpartner 1], die haben mir so einen 600-DM-Job gegeben oder so, und dann haben die auch gesagt: „Das ist halt immer so ein Hassle<sup>70</sup> mit dem Steuerberater und der Lohnanmeldung, kannst du uns nicht eine Rechnung schreiben?“ Und dann habe ich auch ein Gewerbe angemeldet um denen Rechnungen zu schreiben und habe dann auch für andere Kunden gearbeitet, und so hat sich das dann ergeben.

I: Habt ihr darüber hinaus Wissen gebraucht für eure Gründung, vielleicht etwas, was ihr mal unbeabsichtigt irgendwo erworben habt, oder irgendeine Art von informellem Wissen, das euch hilfreich war?

B1: Ja klar, als Persönlichkeit erlebt man ja viel. Einfach als Mensch. In irgendwelchen Situationen. Wie man mit schweren Situationen umgeht, egal ob familiär, geschäftlich, egal. Oder wie man mit Menschen umgeht. Das ist ja auch nicht etwas, was man an der Uni lernt, in der Vorlesung, sondern was man mit Menschen lernt. Das würde ich jetzt einfach mal als informell bezeichnen. Das ist ja einfach das Leben, was einen prägt. Und entweder man kann da irgendwas rausziehen oder auch nicht. Vielleicht ist ja irgendwas hängen geblieben.

I: Kannst du das konkretisieren? Also, inwiefern dir das bei der Gründung geholfen hat? Oder für die Ideenentwicklung wichtig war?

B1: Ich glaube ich war früher viel in der Natur und hab da so vor mich hin gespielt und hab dann manchmal vergessen, heimzugehen und Mittag zu essen, hab lieber Schnee gegessen. Ich glaube, dass das auch wichtig ist, dass man das schon mal erlebt hat, dass man selbständig ist in irgendeiner Form und seine eigene Natur irgendwie erkundet. In welcher Form auch immer. Keine Ahnung, im Kindergarten war ich halt Bandenchef. Und das war cool, dann haben wir gegen die Erstklässler gekämpft. Und später haben wir Krieg vorbereitet und es kam nie ein Gegner. Und dann kam mal ein Gegner, dann habe ich meinen großen Bruder gerufen. [lacht]

I: [lacht]

B1: [lacht] Das sind ja alles informelle Bildungswege.

I: [lacht] Stimmt. [zu Interviewpartner 2] Wie ist es bei dir?

B2: Da fällt mir jetzt keine gute Antwort ein dazu.

I: Habt ihr weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung eurer Geschäftsidee selber? In diesem Vorwärts-Rückwärts-Prozess, wenn man immer mal wieder eine Schleife durchläuft?

B1: Ja total.

B2: Aber vor allem in der Organisation, gell? Nicht in der Technik.

B1: Ne. Aber auch kaufmännisch und auf allen Ebenen. Vertrieb, Marketing. Früher, als ich selbständig war mit Softwareentwicklung, da ist mir das ja zugeflogen. Da habe ich

---

<sup>69</sup> Engl.: Angelegenheit, Aufgabe, Geschäft.

<sup>70</sup> Engl.: Ärger, Schwierigkeiten.



- überhaupt keinen Vertrieb gemacht. Da hat irgendjemand gesagt: „Könnt ihr das mal machen?“ Und dann hab ich das gemacht. Vertrieb war überhaupt keine Dimension.
- B2: Ja. Da bin ich auch nicht auf die Idee gekommen, Mitarbeiter einzustellen. Sondern ich habe mich einfach komplett ausgelastet. Und dann habe ich halt fulltime gearbeitet, und da musste ich auch keine Werbung machen. Weil ich sowieso mehr zu tun hatte als ich Zeit hatte. Ich hätte dann auch teurer werden können. Aber ich empfand mich damals schon als irrsinnig teuer. Ich habe dann bei neuen Kunden 150 DM genommen die Stunde, als Schüler, was ich schon verrückt fand. Das war schon Jenseits von Gut und Böse, zehnmal mehr als irgendwelche anderen Leute bekommen haben bei Ferienjobs. Und da hätte man wahrscheinlich schon skalieren können mit irgendwelchen Mitarbeitern. Auch wenn das unwahrscheinlich schwierig ist. Auf die Idee bin ich halt gar nicht gekommen.
- I: Hat sich eure Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?
- B1: [denkt nach] Die Quelle ist glaube ich bei uns sehr simpel, das ist immer eine Eigenerfahrung. Und der Mut zu sagen, gut, wenn sich keiner drum kümmert, dann machen wir das halt anders. Wir haben halt eine Vorstellung, und das kriegen wir zusammen hin. Aber es ist glaube ich immer so ein eigener Schmerz, also irgendwas, was einen stört.
- B2: Bei uns war das ja früher mehr Dienstleistung, und dann hatte sich das erst in der Zeit, als wir zusammengearbeitet haben, so ergeben, dass wir eigene Produkte gemacht haben. [Name anonymisiert, Interviewpartner 1] hatte schon so ein bisschen eigene Produkte, aber ich hatte gar keine eigenen Produkte, sondern nur Dienstleistung gemacht. Oder halt Softwareentwicklung für den Kunden für dessen eigene Anwendung. Aber es war nicht so, dass ich das dann für mehrere Kunden verkauft hätte. Und das fand ich auch besonders interessant an der Zusammenarbeit mit dem [Name anonymisiert, Interviewpartner 1], dass wir 2013 gesagt haben: „Wir machen unser eigenes Produkt, das begleiten wir dann länger als das, was wir sonst für den Kunden machen.“ Sonst wars ja immer zu Ende, wenn es richtig Spaß gemacht hat. Dann war auf einmal kein Budget mehr oder es war irgendwie vorbei. Und so haben wir ein Baby, was wir länger begleiten können. Und das können wir dann lieber an eine größere Zielgruppe vertreiben und dann umso besser machen.
- I: Seid ihr mit euren Firmen immer in der gleichen Branche geblieben?
- B2: Ne. Wir sind ja jetzt in den Automotive-Bereich gekommen.
- I: Ihr seid der Programmierung treu geblieben aber nicht unbedingt der Branche, ne?
- B2: Genau.
- I: Ihr kommt aus der medizinischen Forschung und seid jetzt in der Automobilbranche gelandet.
- B1: Ja.
- B2: Wir machen ja Sprachsteuerung, die auch für andere Branchen denkbar wäre.
- I: Da wollte ich grade nachfragen. Das wäre ja auch für andere Branchen eine Option, zu Beispiel Telekommunikation?

- B2: Ja. Aber Auto war halt naheliegend. Zu dem Zeitpunkt war das auch noch stärker als heute, wo die Leute Sprachsteuerung auf ihrer Siri oder Google oder sowas haben. Damals war Sprachsteuerung fast ausschließlich im Auto bekannt. Und war dort auch der größte Nutzen. Weil, du hast ja die Hände am Lenkrad, und sollst dich ja auf die Straße konzentrieren. Am Handy macht es ja nicht genauso viel Sinn.
- I: Was ist denn mit Haushalt? Was ist mit Backofen vorheizen...
- B2: Damals hat man ja daran nicht gedacht. Das ist ja zu primitiv, weil das macht man ja zackzack! Da brauchste ja keine Sprachsteuerung für. In Zukunft bestimmt ja. Da kannst du in die Küche rufen: „Bitte vorheizen“.
- B1: Weil es ja jetzt so Technologiesprünge gibt, da sind ja nicht nur wir beteiligt, da ist die ganze Welt beteiligt, und wir bauen jetzt einen Baustein dafür. Aber Sprachsteuerung übersetze ich jetzt in persönliche Assistenz. Und früher hat man das schon in der Forschung gehabt, dass man so kleine digitale Agenten hatte, und dann hat man sich das vorgestellt, dass wir dann gar nicht mehr kommunizieren, sondern unsere kleinen, virtuellen Agenten machen dann den Termin aus. Das waren alles so Forschungsthemen, aber das kommt jetzt wieder. Weil jetzt die Technologie und die Vernetzung da ist. Und dann ist es natürlich so, dass jetzt auch die Maschinenbauer und die Elektronikhersteller feststellen: Komfort ist wichtig, Differenzierungsmerkmale sind wichtig, Vernetzung ist wichtig, digitales Lifestyle ist wichtig. Und alles, was du gesagt hast, ist Teil der Zukunft.
- B2: Wenn du dir jetzt 2015 vorstellst und den Massenmarkt: da gab es Sprachsteuerung eigentlich nur im Auto. Da gab es genauso wie heute auch keinen sprechenden Ofen und auch keinen sprechenden Kühlschrank. Und das ist auch nicht in Sicht. Aber im Auto gab es das schon. Im Serienauto. In einem teuren Nobelauto. Oder auch in einem Mittelklassewagen. Gab es Sprachsteuerung, die hat aber nicht funktioniert. Außer man wusste ganz genau, was man sagen muss. Aber es war schon frustrierend. Man hat dann ein neues Auto gehabt, hat gewusst: es hat Sprachsteuerung, hat es ausprobiert, es hat nicht funktioniert. Und deswegen waren wir 2015 auf der IAA, um unseren neuen Ansatz zu präsentieren. Und seitdem sind wir halt in der Automobilbranche. Und ich finde das auch nach wie vor sehr spannend.
- B1: Vor allem weil sich die Automobilbranche ja Richtung Robotik entwickelt. Man redet ja heute schon medial in der Presse schon von Roboter-Autos. Und das hat ja den Hintergrund: wir reden teilweise von Bots. Bots sind autonome Software-Pakete, die irgendwas für dich erledigen. Und Robot ist eben, wenn es noch einen Body hat, einen Körper hat. Und deswegen heißt es auch Roboter-Auto, weil, ein Auto ist ja etwas Körperliches. Aber das ganze Thema Robotik insgesamt, kommt eben ganz stark, und mit einer hohen Aufmerksamkeit aus der Automobilbranche. Früher bin ich davon ausgegangen, dass die Landwirtschaft, die ist ja schon sehr autonom, die Bauern drücken da einen roten Knopf, und dann fahren da fünf riesige Mähdrescher. Aber das Problem ist: die Masse macht's. Wie im Computing. Weil die Kinder die 3D-Spiele gespielt haben, wurden halt Grafikkarten gebraucht. Und vielleicht noch militärische Anwendungen.

Aber die Masse ist halt so krass wichtig. Und jetzt kommt halt über das Thema autonomes Fahren halt so ein Massenbewusstsein. Und auch massenhaft Gelder, die dann investiert werden in so eine Technologie. Und da kann dann halt auch ein autonomer Mähdrescher nicht mehr mithalten. Und deswegen ist Robotik so ein riesen Thema. Und das wird auch die Automobilbranche maßgeblich mitgestalten. Weil die können das ja, die können ja komplexe Produkte bauen.

B2: Bei unseren ersten Gesprächen mit den Automobilherstellern war es für uns total faszinierend zu erfahren, dass wir eine ganz neue Sache machen. Weil als wir angefangen haben, konnten wir nicht wissen, ob nicht der Wettbewerb in Hintergrund schon irgendeine tolle Sache macht. Mit der Automobilindustrie. Was dann in zwei Jahren vielleicht in Serie geht. Und wir haben einfach in dem Gespräch mit den Entscheidern aus der Automobilindustrie, durch deren Fragen und durch den Dialog herausgespürt: es gibt niemanden, der so einen Ansatz fährt wie wir. Als wir damals angefangen haben vor zwei Jahren, hatte das ja noch stärker als heute eine Verbindung mit einem echten Menschen, der im Zweifel hilft. Wenn die Technik versagt. Und das war vor 2015 gar nicht möglich, weil es eigentlich erst seit wenigen Jahren die connected cars<sup>71</sup> gibt. Die Autos sind online. Du brauchst auch keine SIM<sup>72</sup>-Karte reinschieben oder einen Vertrag abschließen; dein BMW ist trotzdem online. Und wenn du eine Panne hast, kriegt BMW das mit. Und diese connected cars ermöglichen jetzt technologisch, dass unser Lösungsvorschlag überhaupt erst umsetzbar ist. Und deswegen war das eigentlich der perfekte Zeitpunkt, dass wir 2015 auf dem connected car-Pavillon genau das gezeigt haben, was seitdem überhaupt erst möglich ist.

I: Und das ist Zufall gewesen?

B2: Ja! Das ist halt Glück!

I: Habt ihr durch eure erste Gründung Wissen erworben, das euch bei der zweiten Gründung geholfen hat?

B2: Wie gesagt, das Organisatorische. Und die Führungserfahrung.

I: Sind eure Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass ihr eine bestehende Nachfrage besser bedienen konntet als Andere, oder ist es eher ein komplett durch eure Kreativität entstandenes, neues Produkt, eine neue Dienstleistung?

B1: Also meine Antwort wäre: beides. Der Hybrid. Weil, das Problem ist ja genau das, was der [Name anonymisiert, Interviewpartner 2] geschildert hat. Der Bedarf kann sich erst ausdrücken, wenn die Lösung sichtbar ist. Wenn du draufdrückst und es funktioniert nicht, wird der Bedarf sehr stark gebremst. Weil klar, die Leute haben sich vielleicht immer schon gewünscht, dass man mit dem Flugzeug fliegen kann irgendwie, aber sie wussten noch gar nicht, dass man dafür ein Flugzeug braucht.

B2: Die Großmutter vom [Name anonymisiert, Interviewpartner 1], die hat ja gewusst: es funktioniert auf dem Handy. „Aber ich bin zu alt dafür, ich werde das nicht mehr lernen.“ Und dann hat sie gar nicht diese Forderung gestellt, dass ihr jemand hilft, dass das

---

<sup>71</sup> Bezeichnung für ein Auto, das mit Internetzugang ausgestattet ist.

<sup>72</sup> Subscriber identity module, engl.: Teilnehmer-Identitätsmodul.

funktioniert. Diese alten Menschen artikulieren ja nicht, dass sie Handys benutzen wollen. „Es ist halt zu kompliziert, ich werde das nicht mehr lernen, ich bin schon über 60, und so.“

- B1: Ja genau, also ich glaube, dass es Beides ist. Die Nachfrage ist schon da, und dann kommt ein Angebot, und das Angebot schafft eine ganz neue Art der Anfrage. Die sozusagen unterschwellig immer schon da ist, diese Sehnsucht, aber die sich nicht in einem aktiven Bedarf äußert. Sondern das ist halt passiv.
- I: Weil die Kenntnis dafür nicht da ist.
- B1: Ja.
- B2: Also bei deiner Entweder-oder-Frage ist es wirklich Beides. Weil wir haben ja aufgrund des Bedarfs – die Oma will das bedienen können – die Lösung für entwickelt. Und gleichzeitig haben wir etwas völlig Neues geschaffen, um diese Lösung anzubieten.
- B1: Genau. Und mit diesem Technologiesprung wird dann auch ein sehr viel größerer Bedarf da sein auf einmal. Also in Zukunft, wenn wir heute irgendwie eine Frage im Kopf haben, ne medizinische, irgendwas zu deinem Leben, eine erzieherische mit Kindern, man hat viele Fragen im Kopf. Und irgendwo auf der Welt gibt es jemanden, der hat viel Weisheit und Wissen im Kopf, was dich weiterbringt, und du hast aber gar keinen Zugriff zu dem. Selbst wenn du extrem gut vernetzt bist. Ich würde zum Beispiel sagen, dass ich durch mein Netzwerk Zugang habe zu sehr, sehr hochwertiger Information. Aber auch nicht jederzeit und sofort. Sondern dann muss ich gucken: Wann kann ich den treffen, wann hat der denn Zeit, wann habe ich überhaupt Zeit, und so weiter. Und dann ist da schon eine Hürde. Aber in Zukunft, und das ist auch ein sehr sozialer Aspekt, wird eine große Masse Zugang haben zu extrem hochwertigem Wissen. Weil du dann nicht mehr eine Vorlesung schaust, von einem Harvard-Professor, sondern du fragst den dann einfach direkt. Weil, der wird dann digitalisiert, mit Technologien, die wir auch entwickeln. Und dann fragst du den einfach genau zu der Sache. Und musst nicht seine fünf Tage Vorlesung hören, nur für diese eine Frage.
- B2: Es gibt doch diese Serie, die Super Nanny<sup>73</sup>. Und wenn du halt Kinder hast, dann kannst du dir eine Super Nanny-Sprachbox in die Wohnung hängen, und dann kann sie dir immer helfen, wie du mit den Kindern umgehst. Das ist so diese Vision. Das System kriegt mit, was los ist, akustisch, und gibt dann halt einen Tipp zur Lebenslage. Oder wenn du kochst. Du brauchst dann kein Kochbuch mehr, sondern du sagst: „Ich will einen Apfelkuchen backen.“ Und dann spricht quasi die Oma zu dir.
- B1: In Österreich gibt es zwei Banken, die mit uns zusammenarbeiten wollen. Ich weiß noch nicht genau, worum es geht, wir werden die jetzt Ende September treffen. Es ist vollkommen klar, dass so ein Berater, so eine Bank, die hat sicherlich hoch ausgebildete Leute, die auch eine soziale Kompetenz haben. Mit einem kaufmännischen Hintergrund, und so weiter. Aber da kann man sich ja die besten von denen, die allerbesten, die Elite herauspicken, und die anfangen zu digitalisieren, und plötzlich stehen die jedem sofort zur Verfügung! Und wenn wir wissen wollen, was Derivate sind, dann können wir halt

---

<sup>73</sup> Sog. Pseudo-Dokumentation des Fernseh-Senders RTL, in der Menschen zu Erziehungsfragen beraten werden.

- nachfragen. Aber dann fragen wir nicht irgendeinen, und Wikipedia, sondern die richtige Elite. Und da haben wir dann direkt Zugriff drauf.
- B2: Um jetzt den Bereich herauszupicken, wahrscheinlich ist die Generation unserer Eltern noch so, dass wenn sie eine Frage haben zu finanziellen Dingen, dass sie dann bei der Bank mit einem Menschen sprechen wollen. Unsere Generation ist vielleicht noch eher so dass wir selber vielleicht erstmal im Internet surfen. Googeln, was könnte man denn machen. Was gibt's für Geldanlagen, oder wenn ich Geld brauche, was gibt's für Finanzierungsformen. Und die Generation nach uns, für die wird es selbstverständlich sein, dass die mit einem digitalen Berater spricht. Auch nicht zur Bank geht.
- I: Also die Generation vor uns ist zum Berater gegangen, wir klären das online, und die Generation nach uns...
- B1: Wir finden das noch cool zu googeln, aber das wird aussterben, weil das ja nur so eine Krücke ist.
- B2: Da gehe ich lieber auf Sparkasse.de, da habe ich auf einmal ein Gesicht, ein virtuelles, das fragt mich, was ich möchte. Und da bin ich dann auf einmal wie in so einem Skype-Gespräch, Skype-Chat, mit einem digitalen Assistenten. Und dem sage ich dann: „Ich will Geld anlegen“, und dann ist das wie mein persönlicher Berater. Weil in der Bank ist das ja alles so super standardisiert. Die Leute dürfen da ja gar keine Entscheidung treffen, die nicht irgendwie vorgegeben ist. Und die Informationen, die die rausgeben, sind ja auch strukturiert. Man könnte eigentlich alle Leute, die bei der Bank arbeiten, wegrationalisieren. [lacht] Zumindest die, die mit Kunden sprechen. Die fragen dann bei Entscheidungen ihren Vorgesetzten, aber der hat auch irgendein Scoring, das da rauskommen muss. Der gibt dann seinen Betrag in die Matrix, dann läuft im Hintergrund irgendein Scoring, und dann heißt es „ja“ oder „nein“.
- I: Gibt es eine Art von Veränderung, die euch zu eurer Idee inspiriert hat? Also zum Beispiel eine gesellschaftliche oder technologische, politische...
- B1: Ja. Was? Inspiriert? Ne.
- I: Inspiriert zu eurer Geschäftsidee?
- B2: Dass die Kommunikation online so stark ist.
- B1: Ja. Also die Vernetzung, das ist klar, ist natürlich ein wesentliches Merkmal.
- B2: Ich habe neulich mit einer Freundin ausgedruckte Bilder angeguckt. Das hört halt irgendwann in den 2000er Jahren auf. Dann gibt es keine ausgedruckten Bilder mehr. Was auch irgendwie schade ist.
- B1: Ich habe glaube ich zehn Jahre lang meine Fotos bei Google in die Cloud geladen, und zum Beispiel mein Sohn, vier Jahre alt, da sagt mir Google, die künstliche Intelligenz: „Hey, willst du mal so ein Wrap-up<sup>74</sup> über das Leben vom [Name anonymisiert, Sohn von Interviewpartner 1] haben?“ Und dann pickt der dann von der Geburt an bis jetzt Fotos raus, und dann kann man auch sehen wie sich das Gesicht verändert. Der pickt die dann raus und zeigt mir dann so ein Video. Einfach mal so. [schnippt mit den Fingern] Und ich habe dann auch mal Fotoalben erstellt, das ist etwas sehr Exklusives, etwas

---

<sup>74</sup> Engl.: Nachbereitung.

Feines, Schönes. Wie wenn man jetzt noch einen Brief schreibt, das ist auch etwas Exklusives, seltenes. Aber alles, was künstliche Intelligenz heute macht, was man bei Google findet, was die ganze Welt noch macht, das ist ja noch extrem primitiv. Das ist noch voll in den Anfängen. Wenn du auf Google irgendwas findest. Weil überleg dir mal die Komplexität von dem Gespräch, was wir grade haben. Im Verhältnis zu einer kleinen Google-Suche, oder dem Handbuch von nem [Name anonymisiert, Automobil]. Das ist super primitiv. Weil wir berücksichtigen ja unser ganzes Leben in unserem Gespräch. Aber gleichzeitig spürt man schon, dass diese Grenzen extrem stark miteinander verschmelzen, selbst auf dieser einfachen Ebene. Weil man plötzlich merkt, dass man Probleme so stark segmentieren kann, dass es selbst für einen Laien, der sich nicht stark damit beschäftigt, nicht mehr fancy<sup>75</sup> ist, dass man einen Bankberater wegrationalisiert. Weil immer stärker beginnt diese Mächtigkeit der Modellierung, dass man Dinge modellieren kann. Früher war der Mensch noch so ein riesen Mysterium. Und heute kann man große Teile vom Menschen so segmentieren, dass man eben sagt: das kann man auch einer Maschine beibringen. Und das finde ich schon auch den absoluten Wahnsinn. Da entsteht auch gesellschaftlich ein anderer Mood<sup>76</sup>. Wenn man jetzt mal einen Elon Musk nimmt. Der halt einfach sagt: dann gründe ich einfach eine Company die zum Mars fliegt, das ist einfach so eine gesellschaftliche Entwicklung. Das hat meiner Meinung nach auch nichts mit der Gesellschaft zu tun, sondern nur mit einzelnen Personen, die eben dann die Gesellschaft auch prägen. Und da hat aber die Gesellschaft auch schon einen riesigen Sprung gemacht, dass man Dinge nicht mehr so schnell belächelt. Und man sich immer mehr vorstellen kann, dass wir nicht mehr so weit davon entfernt sind. Auch in der Automobilindustrie findet es ganz aktuell statt. Früher gab es da eine große Behäbigkeit. Und heute kann man sich das schon vorstellen, dass wir jetzt schon über Flugverkehr reden müssen. Und autonomes Fahren und Elektromobilität, da ist sowieso ein Haken drunter.

- B2: Autonome Fahrzeuge kommen sowieso. Autonome Flugzeuge werden jetzt grade interessant. Da gibt's jetzt so Start-Ups, da sind die Flugzeuge auch gleich autonom. Das die keine Pilotenausbildung machen müssen.
- B1: Ja, fliegende Taxis. Aber die Geschwindigkeit nimmt halt zu, weil der Vernetzungsgrad ist so enorm, dass die Produktivität so steigt, dass man plötzlich Dinge macht, die früher vielleicht Jahrhunderte gedauert hätten, die kann man heute in zehn Jahren machen. Weil auch die Finanzierung da ist. Zig Millionen. Und dann sind da Leute, die auch von ihrer Persönlichkeit her die Erfahrung haben: sowas kann man menschlich leisten. Das sind halt ganz andere Erfahrungen, die gab es früher gar nicht. Das ist ein riesiger gesellschaftlicher Wandel.
- B2: Das mit der künstlichen Intelligenz, das finde ich unglaublich faszinierend. Wenn du jetzt überlegst, wie viele Bereiche beschäftigen dich so im alltäglichen Leben. Sind das vielleicht 1000 Dinge, die so passiert sind heute? Weniger vielleicht.

---

<sup>75</sup> Engl.: etwas gern mögen.

<sup>76</sup> Engl.: Stimmung, Gemütslage.

- I: Was meinst du?
- B2: Also du musst zum Beispiel mit dem Auto irgendwo hin, du musst irgendwas buchen, du musst irgendwas organisieren, und so weiter. Wenn das jetzt 1000 Bereiche wären, in denen deine Intelligenz gefordert wäre, dann kannst du dir aber leicht vorstellen, dass im Moment grade 1000 Forschungsteams unterwegs sind, die jeden einzelnen dieser Aspekte bearbeiten. Und dass wir dann in wenigen Jahren jeden Teilbereich, der mit künstlicher Intelligenz bearbeitet werden kann, abgedeckt ist. Und dass alles so dermaßen vernetzt ist, dass es übers Internet zusammenspielt.
- I: Und dann frage ich mich, welchen Stellenwert dann trotzdem noch das Persönliche einnehmen wird. Nämlich ob man sich gegenseitig riechen kann oder nicht. Im Sinne von: hat man Bock miteinander zu arbeiten oder nicht. Wie ihr beide. Kann das die Maschine abnehmen? Ich glaube nicht.
- B2: Ne, ich glaube ich diesem Bereich wird sich nichts ändern. Also zum Beispiel ist es ja so: wir machen ja eine Schnittstelle vom gesprochenen Wort hin zu einer Intentionserkennung. Wir ordnen dem, was der User sagt, eine gewünschte Handlung zu. Wenn du sagst: „Bring mich nach Mannheim.“, dann wissen wir: ah, es ist Navigation, und das Ziel ist Mannheim. Und grad ein anderes Start-Up hat grade eine besondere Kompetenz im Bereich dieser Übersetzung erbracht. Die haben ein neuronales Netzwerk gemacht, das Sprache noch toller und sauberer übersetzt als zum Beispiel von Google Translate, die da bisher führend waren. Und das können wir dann wiederverwenden. Wir können jetzt, egal in welcher Sprache du etwas sagst, das auch verwenden um diese Intentionserkennung zu machen. Und dann bist du ja eigentlich schon in einem Bereich, wo heute sowieso schon ganz viel automatisiert ist. Und wenn wir noch ein paar Jahre weiter sind, kannst du alles, was im Internet machbar ist, über Sprache steuern. In jeder Sprache.
- B1: Und vor allem diese Vernetzung, das ist ja lustig, dass mit so Marketing-Worten wie Cloud und API<sup>77</sup> und so weiter, ein riesen Bewusstseinsprung stattfindet. Wenn man es mal in so eine Begrifflichkeit packt, die sogar irgendwie ein bisschen blöd und vage ist, aber trotzdem gleichzeitig sehr kompakt. Weil zum Beispiel Vernetzung bedeutet ja nicht nur, dass man Internet hat, sondern dass Systeme sich eben öffnen. Und es entspricht auch der Natur. Systeme leben eigentlich immer in größeren Systemen und müssen kommunizieren, sonst gibt die gar nicht. Aber das findet zum Beispiel statt, wir haben eben über Sprache gesprochen und über Banken, da gibt es bestimmt ein Start-up, das sagt: so ein Bankkonto, das machen wir einfach auf mit APIs, jeder soll darauf rumfummeln können. Früher hat natürlich eine Bank gesagt: „Oh, Konto, wir sind doch seriös, und die Daten, um Gottes willen.“ Und dann sagt das Start-Up: „What the fuck<sup>78</sup>, ich will nur den need<sup>79</sup> von meinem Kunden erfüllen, ich brauche das alles gar nicht!“ Da werden plötzlich Tabus und Traditionen weggesprengt, und es wird einfach mal am

---

<sup>77</sup> Application programming interface, Engl.: Schnittstelle zur Anwendungsprogrammierung.

<sup>78</sup> Engl.: vulg., etwa: was zum Teufel.

<sup>79</sup> Engl.: Bedürfnis.

menschlichen Bedarf sich orientiert. Auch ohne Moral teilweise. Das ist auch sehr gut. Natürlich auch sehr gefährlich. Dann finden aber plötzlich Dinge statt, dass sich Dinge plötzlich öffnen. Und dann kannst du auf einmal was machen. Früher war halt ein Bankkonto Fort-Knox, und heute gibt es Start-Ups, die dir alles, was mit dem Bankkonto irgendwie zu tun hat, einfach auf eine Schnittstelle legt, und sagt: „Ok, dann machen wir halt einen Sprachassistenten, und das Bankkonto funktioniert dann einfach so, wie du das willst.“ Ja wow!

- B2: Ich glaube durch die Skalierbarkeit im Internet ist es überhaupt erst aufgekommen, diese Kultur, dass Dinge erst kostenlos sind, und dass man dann danach erstmal schaut, wie man Geld verdient. Das spielt erstmal gar keine Rolle. Google hat halt diesen Kartendienst, und Google-Navigation ist erstmal kostenlos. Und dann schauen wir erstmal, was wir dann machen. Und wenn dann auf der Karte irgendwo McDonalds ist, dann weiß ich nicht, ob es dann noch ein reiner Eintrag ist, oder ob es dann schon bezahlte Werbung ist oder ob es denen schon reicht, zu wissen, wie oft die Leute bei McDonalds sind, und dann irgendeinen anderen Service verkaufen. Die Grenzen verschwimmen. Das spielt auch erstmal keine Rolle, jedenfalls für den Anwender. Auf jeden Fall sind die dann ganz dick im Business. Und bei den etablierten Firmen, bei denen nur erstmal alles gegen Kohle möglich war, wirkt das auch so ein bisschen disruptiv, dass so Software eigentlich erstmal kostenlos zur Verfügung stehen muss, weil die Leute wollen das auf jeden Fall testen. Früher war das noch so: ich teste was, bevor ich es bezahle. Und heute gibt es aber sowieso alles kostenlos. Da brauche ich gar nichts mehr zu bezahlen, weil, ich benutze es alles kostenlos. Und dann hinterfragt man irgendwann mal, welche Daten man dagegen eintauscht, und ob man das noch möchte. Und das hat eben auch dazu geführt, dass Dinge sehr stark verbreitet sind. Jetzt ist Google Maps ganz stark verbreitet, dann kannst du Dinge darauf aufbauen. So können auch neue Player ganz toll skalieren, wenn sie diese Dienste auch für sich mit nutzen. Wenn jetzt jemand Parkhäuser anbieten will mit freien Parkplätzen. Dann kann er es ja in der Google Map anzeigen und dann kann Google das wiederverwenden. Und so weiter. Und dieser Anbieter kann sich halt von den Parkhäusern irgendeine Provision zahlen lassen. Die Geschäftsmodelle sind immer zweitrangig, kann man sagen.
- B1: Das Interessante ist ja, das stört uns Deutsche ja so, und ich bin auch großer Amerika-Kritiker, was so politische Themen angeht. Aber das Interessante ist ja, dass aus dem deutschen inkrementellen Denken: Ich baue eine Maschine und dann mache ich sie ein bisschen besser und noch ein bisschen besser, mein Geschäftsmodell ist ja immer das gleiche. Ich mache halt die Maschine besser. Und das hat uns ja getragen und ist auch immer noch unsere Substanz, dass wir so slow<sup>80</sup> aber sehr solide Dinge aufbauen. Und aus Amerika kam halt ein ganz anderes Denken. So ein bisschen größkotziger. So: ok, wir hauen da jetzt mal drauf, und wenn wir ein LinkedIn machen, das habe ich damals schon mit meinen Rumänen benutzt. Da war ich vielleicht 20, 22. Das gibt's schon ewig.

---

<sup>80</sup> Engl.: langsam.



Die haben das halt einfach durchgepresst. Und jetzt haben sie das weltweit größte Business-Netzwerk. Das kriegt man halt mit dem deutschen Denken nicht hin, so nach dem Motto: wenn du das haben willst, musst du aber erstmal 30 Euro im Monat bezahlen. Das machen die halt jetzt. Und dieses Denken, dass man in die Dinge, die spannend sind, erstmal investiert, erstmal umsetzt, und dann ist ja schon ein Wert entstanden: das haben die Amerikaner verstanden. Wenn das benutzt wird, dann ist das bereits der Wert, und dann kann man diesen Wert monetarisieren. Aber der Wert ist dann schon längst da. Und das ist ein neues Denken über Werte. Und das ist toll, bei aller Kritik über amerikanische Politik und so. Aber das mergt<sup>81</sup> sich jetzt.

I: Ja, big<sup>82</sup> können die.

B1: Genau, big können die. Und wir können halt präzise sein. Und das verbindet sich jetzt. Und das finde ich sehr spannend. Damals sind wir zu [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller] gegangen und haben gesagt: „Hey, ihr baut ein tolles Auto, deutsche Ingenieurskunst.“, und dann haben wir in die Mitte so ein rotes X gemacht und haben gesagt: Spielzeug aus Amerika. Weil, Sprachsteuerung ist zwar cool, aber funktioniert halt nicht.

I: Und warum habt ihr damals gedacht, dass das, was ihr euch da überlegt, dass das gebraucht wird?

B2: Ja Sprachsteuerung wurde ja auch schon angeboten, von daher stellt sich die Frage ja nicht. Und die Leute wollten das eigentlich auch verwenden, waren nur frustriert, weil's nicht geklappt hat.

I: Also Stichwort „etwas Bestehendes besser machen“.

B2: Ja. Da mussten wir keine Marktforschung machen, um zu erkennen, dass die Leute da Bock drauf haben, Sprachsteuerung zu verwenden. Wir haben ja erst gedacht, dass wir echte Menschen brauchen. Und deswegen haben wir erst gedacht, dass wir uns nicht an der Sprachsteuerung orientieren müssen, sondern das war eigentlich ein Concierge-Service. Aber das ist auch etwas, was es in der Vergangenheit schon gab und was auch in der Automobilbranche zunehmen interessant war, aber eben mit Nachteilen wie Wartezeit, und auch beschränktem Funktionsumfang.

B1: Aber man muss eins sagen: so beschränkt, wir dann am Ende des Tages doch sind, weil man als Mensch einfach beschränkt ist und wir auch noch einen technischen Fokus haben, immerhin haben wir von Anfang an gar nicht in Technologie gedacht. Uns ging es ja nur um den Need. Um den Mensch, um den Bedarf. Und daraus geboren ist ja erst die Implementierung und der Lösungsansatz. Deswegen waren wir ja von vorherein, was als Technologie wirklich schwierig ist: du hast ja ein neuronales Netzwerk, gut, ganz toll. Aber wer braucht das? Heutzutage finden das ja alle cool, aber am Ende vom Tag benutzt du es, oder du benutzt es nicht. Und da haben wir zumindest in dem Zeitpunkt am Anfang der Gründung überhaupt keinen Wert darauf gelegt, wie schön ist jetzt eine

---

<sup>81</sup> Engl.: verschmelzen, verflechten.

<sup>82</sup> Engl.: groß, stark, wichtig.

technische Implementierung und welches Tool-Set haben wir, das hat uns alles überhaupt nicht so sehr interessiert. Sondern nur: wie kriegen wir dieses Problem gelöst aus dem Bedarf heraus gedacht. Was ist der Bedarf? Also aus dem Problem selbst heraus die Lösung entwickelt und nicht aus der Lösung versucht ein Problem zu generieren.

I: Habt ihr, bevor ihr euch gegründet habt, aktiv nach einer Idee gesucht?

B1: Ne.

I: Sondern es ist aus dem Bedarf heraus entstanden?

B1: Also, wir hatten ja ein Stack<sup>83</sup> von Ideen. Weil man ja, wenn man lange arbeitet, in verschiedenen Bereichen, hat man ja viel gesehen und eigene Ideen und in der Forschung sowieso. Und dann haben wir einfach die genommen, die wir am brennendsten, oder am heißesten fanden.

I: Weil ihr da mit eurer Universitäts-Karriere durch wart und dann überlegt habt, was als nächstes kommt?

B1: Also ich hab in diesem hybriden Dasein als Wissenschaftler und gleichzeitig war ich ja auf kleinem Niveau auch Firmengründer, festgestellt, dass es schön ist, wenn man diesen eigenen Freiheitsgrad hat, diese eigene Natur möglichst stark leben kann. Wenn du in irgendeinem größeren System bist, genauso in der Forschung, dann wirst du halt ganz stark eingeschränkt und parametrisiert. Und dann kommst du gar nicht in die eigene Kraft. Als Unternehmer bist du zwar auch in einem Markt, aber das ist viel unmittelbarer. Also Marktwirtschaft hat da wieder einen großen Charme. Weil, du musst ja jetzt nicht darauf hoffen, dass es für deinen Shit<sup>84</sup> irgendwie eine Förderung gibt. Es muss schon auch einen Investor geben. Aber der hat vielleicht eine ähnliche Intelligenz als Unternehmer und das Unternehmertum hat einen anderen Freiheitsgrad. Forschung ist zwar ganz toll, aber letztendlich auch sehr eng. Und das war für mich dann schön. Dann habe ich gesagt: „Super, da muss ich nicht drüber nachdenken, ob mein Doktorvater dafür grade eine Million geraist<sup>85</sup> hat. Jetzt können wir halt die Million raissen.“

B2: Kann ich mal grade ein Selfie von uns machen?

I: Von uns dreien? Klar.

B2: [macht Foto von sich, Interviewpartner 1 und Interviewerin] Dann finden wir das in einem Jahr in unserer Timeline<sup>86</sup> und freuen uns. Ist zwar dunkel geworden, aber das macht nichts. Außerdem schicke ich das meiner Freundin, damit sie weiß, was wir hier machen.

I: Grüße aus Kölle! Habt ihr schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?

---

<sup>83</sup> Engl.: Stoß, Stapel.

<sup>84</sup> Engl.: vulg. Kacke, Mist.

<sup>85</sup> Engl.: errichten, aufbringen.

<sup>86</sup> Engl.: Zeitstrahl, Zeitachse.

- B1: Klar. Also ich habe damit angefangen. Das war sogar mein erster Bedarf, dass ich so einen Bios-Cracker geschrieben habe, um Passwörter auf dem Motherboard<sup>87</sup> zu knacken. Und das war zwar super toll und ich habe sogar auf DOS<sup>88</sup> eine Animation hinbekommen mit irgendwelchen ASCII<sup>89</sup>-Zeichen, die bunt irgendwo durch die Gegend fliegen. Das war so gleichzeitig der Höhepunkt meiner Mini-Hacker-Karriere. Und gleichzeitig der Tiefpunkt. Weil ich dann gedacht habe: super, ich habe jetzt das Emailkonto von meiner Schulkameradin bei ich immer meine Hausaufgaben abschreibe, gehackt, und hab das BIOS<sup>90</sup> gehackt. Toll. Und jetzt? Und dann war da der Bedarf, dass ich gesagt habe: ich möchte, dass mir jetzt mal jemand eine Aufgabe gibt und ich damit klarkomme. Es ist schon interessant, eigene Aufgaben zu lösen. Also ich habe damit angefangen. Das war für mich eigentlich der erste spannende Moment, wo ich gesagt habe: „Cool, das macht mir Spaß. Da kann man so ein bisschen Gott spielen. Auf einem beschränkten Niveau. Da kann man eine Maschine bauen und man kann sie so bauen, wie man möchte. Das ist cooler als nur Computer zu spielen, also nur so konsumieren, da kann man konstruieren. Da kann man was Eigenes machen.“ Und dann bin ich aber an die Grenze gekommen und gesagt: „Ok, dann soll mir mal jemand eine substantielle Aufgabe stellen.“ Das fand ich schon spannend.
- I: Und so hast du dann mit deiner ersten eigenen Firma angefangen?
- B1: Ja so habe ich erstmal angefangen, als 640-Mark-Job als 17-jähriger in so einer Automatisierungstechnikfirma.
- I: [zu Interviewpartner 2] Siehst du das ähnlich? Hast du schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B2: Ja, ich habe ja in der Softwareentwicklung Ideen von meinen Kunden programmiert.
- I: Eigentlich ausschließlich, ne?
- B2: Ja.
- I: Würdet ihr nochmal so gründen, wie ihr das gemacht habt?
- B2: Spontan hätte ich jetzt ja gesagt. [Zu Interviewpartner 1] Oder?
- B1: Also gründen, auf jeden Fall.
- B2: Also, wir würde halt alle Fehler vermeiden, die wir bisher gemacht haben. [lacht]
- B1: Genau. Klar.
- B2: Oder wir würden es versuchen. Aber im Großen und Ganzen haben wir jetzt nicht den ultimativen Fehler gemacht, den wir gerne vermeiden würden. Auch die Fehler, die wir gemacht haben, die waren schmerzhaft und nervig und man hat sich geärgert und so, aber es war nichts so Gravierendes, dass wir uns heute noch in den Arsch beißen.
- I: Würdet ihr anderen empfehlen, es genauso zu machen?

---

<sup>87</sup> Engl.: Hauptplatine.

<sup>88</sup> Microsoft Disk Operating System, Betriebssystem von Microsoft.

<sup>89</sup> American Standard Code for Information Interchange, eine 7-Bit-Zeichenkodierung.

<sup>90</sup> Basic input/output system, Firmware bei x86-PCs.

- B2: Es käme ja auf die Personen an, ob es ihnen liegen würde, ob es ihnen Spaß machen würde.
- B1: Mir fällt das immer sehr schwer. Weil, ich denke immer, dass es so etwas Exklusives ist, dass man fast gar nicht bewusst entscheiden kann: „Ah, ich möchte jetzt mal eine Firma gründen“, sondern dass man fast so getrieben sein muss, dass es einem so nahe liegt.
- B2: [lacht] eigentlich kann man das nur jemandem empfehlen, der Zeit und Geld übrig hat. [lacht] Das hatten wir natürlich nicht. Aber ich würde es nur jemandem empfehlen, der Zeit hat und am besten noch Geld.
- B1: Man braucht Leidenschaft und alles Mögliche. Also, das, was uns Spaß macht, ist ja auch ein riesen Pain<sup>91</sup>. Du kennst das ja selber. Auch wenn das sehr, sehr schön ist, würde ich ja niemanden mit dieser Dimension des Unternehmertums überfordern wollen. Also wenn ich jetzt jemanden kenne, und den hab ich total gerne, würde ich dem nie sagen: „Überfordere dich selbst und komme an deine eigenen Grenzen.“ Ich könnte es nie jemandem empfehlen.
- B2: Aber, wenn überhaupt, dann könnte man den Leuten empfehlen, es so zu tun, wie wir es tun. Weil das glaube ich bei uns ziemlich gut funktioniert.
- I: Also im Team? Wo jeder seine Stärken ausspielt?
- B2: Eine Sache ist mir grade eingefallen. Das ist glaube ich auch etwas, was in Deutschland anders ist als in den USA; dass man gedrängt wird, mit eigenem Geld, oder am besten sich Geld bei der Bank leiht, um eine Idee umzusetzen. Aber wenn wir das von früh so gemacht hätten, wie es uns von außen geraten wurde, dann wären wir einfach mit unserer ersten Idee gescheitert, hätten jetzt Schulden und wären jetzt so demotiviert, dass wir jetzt was anderes machen würden. Und dann hätten wir nicht mehr diese Freiheit, mit der zweiten Idee erfolgreich zu werden. Das haben wir von Anfang an ganz stark vermieden. Und haben aber auch in Punkten wo wir schwach waren, wo wir vielleicht sogar schon zur Bank gegangen wären und uns Geld geliehen hätten, zum Glück keins bekommen von der Bank, weil wir nicht kreditwürdig waren. Weil sonst hätten wir uns vielleicht schon pushen<sup>92</sup> lassen, uns Geld von der Bank zu leihen. Und da bin ich im Nachhinein froh, dass es nicht geklappt hat. Und dann haben wir halt Leute gefragt, ob sie das Risiko eingehen, dass sie auf uns setzen, mit Geld, das sie übrig haben. Wenn sie verloren hätten, hätte sie nur Geld verloren, das sie hatten. Das wäre nicht so schmerzhaft gewesen, wie wenn du in einer Schuldenfalle landest oder so. Und dann haben wir sogar so viel Glück gehabt, alle Leute, die bei uns investiert haben, haben entweder schon ihr Geld zurück mit gutem Plus, oder haben gute Chancen, dass sie in Zukunft ihr Geld zurückbekommen. Also es wurden noch keine falschen Investitionen gemacht bei uns.
- I: Da könnt ihr euch schon mal auf die Schulter klopfen.
- B2: Da sind wir auch stolz drauf.

---

<sup>91</sup> Engl.: Schmerz.

<sup>92</sup> Engl.: drücken, drängeln.

- I: Habt ihr Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung ihrer Geschäftsidee?
- B2: Also ich würde auf jeden Fall, dass, was ich grade gesagt habe, würde ich denen auch sagen. Und dass sie diese Idee die sie haben, besonders gut dokumentieren. Dass sie den Inhalt von dem, was sie vorhaben, auch kommunizieren können. Versuchen, sich Mitstreiter zu finden die bereit sind, so eine Idee umzusetzen.
- I: Mitstreiter auf einer monetären Ebene?
- B2: Ich meine jetzt erstmal personell. Jemand, der alleine ist, dass der schon mal eine zweite Person sucht. Es geht ja auch darum, zu challengen<sup>93</sup>, ob die Idee gut ist. Weil wenn du schon keinen Zweiten findest, der bei sowas mitmacht, ist vielleicht die Idee scheiße. Und auf der Suche findet man dann auch genug Leute, die vielleicht sagen: „Das gibt’s schon.“, oder „Das fehlt noch.“, oder „Du hast das nicht bedacht.“. Oder man findet dann die Kompetenz, die einem noch fehlt. Und dass man dann auch Investment holt, und kein eigenes Risiko eingeht, um selbst frei zu bleiben. Die erste Idee kann ja scheiße sein, und die zweite dann sehr erfolgreich.
- B1: Man geht ja sowieso ein eigenes Risiko ein.
- B2: Genau. Man investiert ja sowieso viel Zeit, und wenn man selber irgendwo Geld hat, wird man es ja auch investieren. Nur dass man dann kein zu großes Risiko eingeht, dass man sich nicht verschuldet. Sondern wenn nämlich die Idee die man hat, wenn die gut genug ist, und wenn man dieses Produkt, was man da vorhat, in Zukunft einem oder mehreren potenziellen Kunden verkaufen möchte, dann wird man auch jemanden finden, der einem das Geld gibt. Vielleicht dass der potenzielle Kunde eine Vorfinanzierung macht. Wenn das Produkt so toll ist, dann findet man halt zehn Kunden oder so, die bereit sind das in zwei Jahren zu benutzen und schon mal was anzahlen. Das haben wir mit anderen Ideen auch schon so geschafft, dass uns jemand für eine Softwareidee, die wir hatten, eine Anzahlung gegeben hat. In dem Fall haben wir das Produkt dann auch nicht zur Marktreife gehoben, weil es gab nicht genug Interessenten dann tatsächlich zu entwickeln. Und dann haben wir mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung dem Kunden aber sein Geld zurückgegeben, zumindest. Für die ist es halt schade, dass sie dieses Produkt nicht bekommen haben, immerhin haben sie kein Geld verloren. Das wäre eben mein Tipp: wenn du ein tolles Produkt hast, versuche es halt zu verkaufen, bevor es fertig ist. Oder finde einen Investor, der glaubt, dass du es zehnmal verkaufen kannst. Und dann eben auch: think big<sup>94</sup>. In Deutschland ist es auch so: da findet man schnell jemanden, der keine Erfahrung hat, der sagt „Ich kann euch 20.000 Euro geben. Und 50 Prozent der Firma gehören mir, weil ich euch ja die 20.000 Euro gegeben habe. Und ihr beide könnt jetzt ein Jahr lang arbeiten für eure 50 Prozent der Firma.“ Und mit den 20.000 Euro kommt man aber nicht weit. Sondern man muss wirklich überlegen, wenn’s perfekt läuft, und ich viele Kunden habe, wie viel Arbeit werde ich dann haben, wie viele Leute brauche ich, und wie viel Geld brauche ich, um die Leute erstmal zwei

---

<sup>93</sup> Engl.: herausfordern, hinterfragen.

<sup>94</sup> Engl.: hohe Ziele stecken, ehrgeizig sein.

- Jahre zu beschäftigen, bevor ich einen Return of Investment habe. Dann merkt man erst mal als Gründer, dass die Zahl sehr groß ist. Und dann ist es ein ganz anderes Ziel, auf das man schießt. Wenn man drei Professionals zwei Jahre lang beschäftigt, und dann arbeitet man selber noch, man braucht sofort eine Million Euro. Und dann weiß man wenigstens, in welche Richtung man läuft. Wenn man 200.000 Euro einsammelt, da kann man ein paar Monate mit einem kleineren Team schon mal was anfangen, bevor man dann in der nächsten Finanzierungsrunde mehr Geld einsammelt.
- I: Und dann kann man wenigstens schon mal etwas präsentieren, was so viel hermacht, dass man die zweite Finanzierungsrunde bestehen kann.
- B2: Ja. Mit 200.000 kannst du was präsentieren. 50.000 brauchst du selbst, wenn du irgendwas ausprobieren willst, und ein bisschen was einkaufen willst.
- B1: Also, ich sehe das ganz genauso. Mit dem „aber“, oder dem „und“, dass wenn es um Technologieentwicklung geht...
- B2: Ja. Wenn du Dienstleistung machst, kannst du ja sofort anfangen und was verkaufen.
- I: Das ist doch Dienstleistung was ihr macht oder?
- B2: Ne, am Ende bauen wir ein Produkt.
- B1: Also, wir machen zwar jetzt noch Dienstleistung. Wir haben ja eine Plattform, auf der man Sprachassistenten bauen kann. Und die machen wir jetzt auch noch selbst, damit wir in den Verticals<sup>95</sup> eine gewisse Erfahrungstiefe bekommen. Und auch Nähe zum Kunden. Aber am Ende vom Tag ist es für uns interessant, dass die Sprachassistenten autonom laufen, und der Dienstleistungsanteil dahinter ein sehr geringer ist. Und eher die Arbeitskraft des Sprachassistenten oder des Bots bezahlt wird. Weniger die Dienstleistung. Nur jetzt entwickeln wir ja die Produkte mit den Kunden. Und da ist halt der Dienstleistungsanteil erstmal sehr hoch. Das ist aber nicht das eigentliche Geschäftsmodell. Es ist nicht das Ziel, dass wir viel Dienstleistung verkaufen, sondern der Weg dahin.
- I: Seid ihr durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo genau die Quelle für eure Idee liegt?
- B1: Nö, das wussten wir schon.
- B2: Genau.
- I: Was bedeutet das für die Zukunft?
- B1: Dass wir wissen, wo die Quelle der Idee liegt?
- I: Genau.
- B1: Ich finde erstens die Frage gut, und auch das Niveau der Frage. Aber was zweitens natürlich toll ist, ist dass du aus dem ganzen Gespräch jetzt am Schluss noch so eine anspruchsvolle Frage stellst.
- I: Ja, es ist im Grunde die Ausblicksfrage. Ihr wisst, wo die Quelle eurer Idee liegt. Was bedeutet das für die Zukunft?
- B2: [denkt nach] Tja, die Sprachsteuerung muss ja auch für die Oma funktionieren am Ende.

---

<sup>95</sup> Referenziert auf einen vertikalen Markt, wo Unternehmen etwas auf eine spezifische Gruppe zuschneiden.

- B1: [denkt nach] Ja, im Ursprung liegt halt viel. Und wenn man an die Zukunft denkt, kann man auch wieder an den Ursprung denken, das ist schon so. Also zum Beispiel wir machen jetzt grade Wissensmanagement für die Automobilindustrie. Wenn ich als [Firmenname anonymisiert, Automobilhersteller]-Kunde eine tolle Antwort bekomme, und muss mir keinen Hassle<sup>96</sup> machen. Aber natürlich hat das menschlich noch eine viel höhere Implikation. Weil wenn man sowas beherrscht, dann kann man auch eine medizinische Frage beantworten, dann kann man auch andere Dinge tun. Und das hat ja mit unserem Ursprung zu tun. Und die Kraft liegt darin, dass man dem Menschen diese Technologie an die Hand gibt und ihm sagt: „Du bist connected“<sup>97</sup>. Mit den Dingen, für die auch dein Herz schlägt.“ Ein [anonymisiert, Automobil] ist ein emotionales Produkt. Da kann dein Herz auch für schlagen. Aber ein Bildchen vom Urenkel auch. Und wenn du irgendwo einen scheiß Pickel hast, und ärgerst dich, und willst aber jemanden fragen: „Wie krieg ich das weg? Oder was ist das überhaupt?“ Oder irgendwas Medizinisches. Da gibt es genug Themen. Und das ist auch etwas sehr, sehr menschliches. Und ich habe jetzt auch nicht um zu posen<sup>98</sup> dieses T-Shirt an. Wir ziehen das gar nicht mehr so häufig an. Am Anfang hatten wir das jeden Tag an und haben das auch genossen und waren auch stolz darauf. Heute hatte ich es zufällig an. Aber: es geht in unserer Firma auch um Herzlichkeit. Und ich glaube, dass das auch wichtig ist. Am Ende soll die Technologie ja dem Menschen dienen. Ich glaube dieser Geist ist bei uns schon noch da. Es ist nicht so dass wir irgendwas machen, ganz lieblos, und haben dann einen tollen Apparat gebaut. Sondern irgendwie interessiert uns immer: wie stark ist eigentlich der Mensch schon integriert. Mit dem, was wir als menschlich empfinden. Und das ist sicherlich Teil der Zukunft. Dass wir nicht nur eine künstliche Intelligenz bauen, sondern auch darauf achten: wie menschlich ist die Firma eigentlich?
- I: Und wie dienlich ist sie den Menschen?
- B1: Genau.
- I: Meine Frage wäre jetzt auch nochmal zurückgegangen, deshalb finde ich das witzig, dass du das ansprichst. Ich wäre jetzt auch nochmal zurückgegangen zu deiner Oma. Was hat jetzt deine Oma davon, dass ihr jetzt mit [Firmenname anonymisiert] Spracherkennung macht?
- B1: Ja bisher leider noch gar nichts! Wir hatten vor, und da kommen wir hoffentlich wieder hin, wir haben ja sogar angefangen, gar nicht mit Sprachsteuerung. Wir wussten, dass es eine wichtige Rolle spielt, aber wir wussten auch, dass man sehr viel investieren muss. Und der Startpunkt war, dass wir so einen Herzknopf gebaut haben. So ein Ein-Knopf-System, und man kann an diesen Herzknopf einfach Bilder senden, und dann werden die im Fernsehen angezeigt. Und der Herzknopf, der blinkt dann ganz schön, das ist dann wie ein Anrufbeantworter, und dann weiß die Oma, „Oh ich habe eine

---

<sup>96</sup> Engl.: Schwierigkeiten, Ärger.

<sup>97</sup> Engl.: verbunden.

<sup>98</sup> Engl.: darstellen, aufwerten.

Nachricht“, und kann den Fernseher anmachen. Dann ist sie in ihrer gewohnten Umgebung, aber ist plötzlich connected. Und da hatten wir sogar schon vor zwei Jahren eine Anfrage von [Firmenname anonymisiert], und die wollten das schon von uns haben. Aber da hatten wir nicht das Geld, um aus einem Prototyp, den wir immer noch haben, ein echtes Produkt zu bauen. Das zu produzieren, und die ganzen Prozesse dahinter zu beherrschen. Aber irgendwann kommt das Thema wieder, weil uns einerseits auch medizinische Themen interessieren. Weil das einerseits ein interessanter Case ist, und gleichzeitig ist das auch immer noch ein ungelöstes Problem: was machen wir jetzt eigentlich? Jetzt haben wir diese ganzen Leute, die die Elektronik bauen, wir haben die ganzen Kompetenzen im Haus, und wir haben sogar noch kleine Bots. Und man könnte das miteinander kombinieren, und so weiter, und so fort. Jetzt könnte man das ja ausbauen. Grade haben wir jemanden eingestellt, der sich nur damit beschäftigt, dass diese Plattform produktiv wird. Mit allen Implikationen, dass man vielleicht irgendwann einen Chip hat und kann den einem Backofenhersteller verkaufen. Das spielt bei uns auch wieder eine große Rolle. Aber es ist nicht mehr so das Hauptthema. Das ist auch gar nicht schlimm. Ich habe auch erkannt, jetzt ganz persönlich, das größere Thema ist tatsächlich dieser Zugang, dieses geistige. Und da sind wir sehr viel besser geworden. Weil wir mit der Industrie zusammengearbeitet haben. Weil wir jetzt große Probleme lösen: wie kann man mit tausenden Informationen automatisiert umgehen? Ich vermute, dass es gut ist, dass es zwar eine lange Reise war, aber wenn wir dann wieder dahin kommen irgendwann, dann sehen wir halt viel mehr. Und dann kann man diese Kleinigkeit auch in ein viel größeres Modell belastbar einbetten. Aber das wird in Zukunft wieder eine Rolle spielen bei uns. Ja. Wir bearbeiten das. Nicht mit einer hohen Priorität, aber das ist so ein Baustein, der für uns wichtig ist.

- I: Das ist so komplex euer Thema. Nicht nur auf der Ebene von Nullen und Einsen, sondern auch auf einer moralischen und gesellschaftlichen Ebene.
- B1: Ja das hat viele Implikationen, stimmt. Aber ich glaube, dass wir beide da, obwohl wir viel wissen, zu neugierig und zu verspielt sind. Und das ist glaube ich gut. Weil, auch die Industrien erleben jetzt, dass die Handwerklichkeit wichtig ist. Dass es nicht mehr Sinn macht, da auf einer allgemeinen Ebene sich Gedanken zu machen in irgendwelchen Strategieabteilungen. Sondern dass man erstmal was baut. Und dann mal guckt, und am lebenden Objekt operiert. Oder mit dem Bot einfach mal spielt. Und das ist eigentlich viel spannender. Und das gefällt uns auch viel mehr. Das ist so ein lean<sup>99</sup> Ansatz, und der ist toll. Ein Forscher könnte jetzt auch sagen: „Die hatten zufällig grade eine Freigabe vom Vorstand, dass sie sich damit beschäftigen, halt vom Auto für Handbücher.“ Und so weiter. Und alle erkennen, dass man Erfahrungswissen braucht. Rein intellektuell Dinge zu verarbeiten, reicht halt nicht. Und für uns ist das super. Das macht mehr Spaß. Da könnte man auch bei einer Bank drüber nachdenken und so viele constraints<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Engl.: Schlank, dünn.

<sup>100</sup> Engl.: Zwang, Einschränkung, Hemmung.



aufbauen. Oder man baut es einfach, und man löst die Probleme dann, wenn sie entstehen. Natürlich hat man eine gewisse Weitsicht. Aber so arg weit auszudehnen ist irgendwie auch langweilig, das ist so arg intellektuell.

I: Also erstmal gucken was geht, und dann mal schauen, wo es hinführt. Ich schalte das jetzt hier mal aus. Dann bedanke ich mich an der Stelle nochmal für das Gespräch!

### 1.2.6 Interview 13

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1958**

**Datum des Interviews: 06.06.2017**

**Dauer des Interviews: 00:53**

**Ort des Interviews: Wohnhaus des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: So es geht los. Ich starte direkt mit der schlimmsten Frage: wann sind Sie denn geboren?
- B: Ach so! [lacht] 1958.
- I: Ich möchte gerne etwas über deinen familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben oder hatten denn deine Eltern?
- B: Mein Vater war nach den Kriegswirren dann irgendwann in einer ländlichen Region angekommen mit mehr Perspektiven und konnte dann durch glückliche Umstände eine Lehre machen zum Maschinenschlosser. Ehrgeiz und eisenhartes Durchhalten haben dann dazu geführt, dass er dann den Meister in diesem Beruf machen konnte und dann in den Verkaufsbereich eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens aufsteigen konnte. Dort hat er sehr erfolgreich gearbeitet, bis dann innerhalb der Familie die Möglichkeit entstand, Geschäftsführer und Gesellschafter an einem Unternehmen zu bekommen, die sich mit der Installation von Saunaanlagen und Bräunungsanlagen beschäftigt haben. Dort hat er dann mit seinen beiden Schwagern das Unternehmen bis zum Weltmarktführer führen können. Meine Mutter hat Schneiderin gelernt und hat sich dann liebevoll um die Aufzucht der Kinder bemüht. Erfolgreich.
- I: Das heißt, dein Vater ist ausgebildeter Maschinenschlosser, also Meister und deine Mutter ist Schneiderin, also wahrscheinlich Gesellin?
- B: Gesellin, genau. Und hat das nicht sehr lange ausgeführt, den Beruf, sondern hat sich dann irgendwann um die Familie gekümmert.
- I: Und welchen Bildungsgrad haben deine Eltern?
- B: Die haben so Hauptschule gemacht, nein, Volksschule hieß das glaube ich damals. Nicht sehr lange. Und dann halt die Ausbildungen, habe ich ja schon gesagt.
- I: Hast du Firmengründer in der Familie? Das kann man ja schon mit ja beantworten, du hast eben erzählt, dass dein Vater gegründet hat. Also, welche Familienmitglieder haben gegründet?
- B: Ja, und meine beiden Onkels, ne? Die Schwager von meinem Vater. Mit meinem Vater.
- I: Mit deinem Vater zusammen?
- B: Und mein Opa, um das komplett zu machen, mein Opa hat gegründet, nach dem Krieg, eine Schreinerei. War dort Stellmacher. Dann nachher hat man typische Schreinerarbeiten dann gemacht, Fenster, also zum Teil auch Möbel. Ja. Das war ein hartes Brot. Und hat dann Bekanntschaft bekommen mit einem damals auch in den Startlöchern befindlichen Maschinenbauunternehmen mit Namen.... [Interviewpartner guckt fragend]
- I: Wenn du möchtest kannst du den Namen ruhig nennen, ich anonymisiere alles.

- B: ...mit Namen [Firmenname anonymisiert], die waren damals in der gleichen Situation. Das war auch ein Schlossereiunternehmen am Anfang. Und man hat dann irgendwann Verpackungskisten gebaut für diesen Maschinenbauer. Ja. Das drohte dann irgendwann abzurechnen als Kunde. Und man hat dann sich auf den Saunabau konzentriert. Und das war dann der Zeitpunkt wo dann mein Vater mit meinen beiden Onkels eine neue Gesellschaft gegründet hat und dann zu dritt losgelegt haben.
- I: Also es hat so ein bisschen begonnen in der Firma deines Opas und dann aber im Grunde durch deinen Vater und deine beiden Onkels nochmal eine ganz neue Richtung bekommen.
- B: Genau. Genau. Genau. Wobei die Vorbildfunktion war dann mehr mein Onkel wirklich als ein brillanter Unternehmer.
- I: Für dich selber jetzt.
- B: Für mich persönlich, ja. Er war lange Zeit ein Vorbild für dieses Thema.
- I: Für das Entrepreneurship-Thema?
- B: Ja.
- I: Und die haben dann natürlich auch gegründet, bevor du selber gegründet hast, klar.
- B: Ja.
- I: Gibt es noch andere Familienmitglieder, die gegründet haben?
- B: Ja, als ich dann unterwegs war mit meiner Company, hat dann auch mein Bruder gegründet. Das Jahr weiß ich jetzt nicht genau. Mein Bruder ist Diplom-Ingenieur, hat dann auch einige Jahre als angestellter Ingenieur im Elektronikbereich gearbeitet, in der Nähe von Aachen, und hat dann auch irgendwann auch den Schritt gewagt, eine eigene Gesellschaft zu gründen und die auch recht erfolgreich nach vorne zu bringen.
- I: Also der Bruder hat auch gegründet.
- B: Ja. Im Elektronik-Bereich. Wen haben wir sonst noch in der Familie? [Pause] Das ist es.
- I: Zu deinem eigenen schulischen Werdegang. Welchen Schulabschluss hast du gemacht?
- B: Ich habe die Grundschule in [Ortsname anonymisiert] besucht, bin nach der fünften Klasse gewechselt zur Realschule in [Ortsname anonymisiert], habe dort den Realschulabschluss absolviert mit einer Qualifikation das Gymnasium zu besuchen in der Oberstufe, welches dann das [Name anonymisiert] -Gymnasium war, auch in [Ortsname anonymisiert], welches ich dann nach drei Jahren mit dem Abitur abschließen konnte. Bin dann nach 15 Monaten Bundeswehr an die Uni [Ortsname anonymisiert] gewechselt, hab dort die Zwischenprüfung erfolgreich abgeschlossen, dann ein Jahr Pause eingelegt für das besagte Praktikum in den USA. Und dann nach der Rückkehr aus den USA der Einstieg ins Hauptstudium mit Abschluss Diplom-Kaufmann.
- I: Also du hast keine Ausbildung gemacht, sondern bist direkt an die Uni gegangen und hast BWL studiert und hast auch den Abschluss gemacht als Diplom-Kaufmann?
- B: Genau. Genau. Was noch erwähnenswert ist, ist dass ich in der Zeit während der Schule als auch besonders während des Studiums, ich viele Ferienjobs hatte in Industrieunternehmen in allen möglichen Bereichen, um Geld zu verdienen, aber auch um sich weiterzubilden. In der IT habe ich gearbeitet dort und in vielen anderen Bereichen. Ja. Und

danach durch die Diplomarbeit bekam ich oder das Team Kontakt zu einem potenziellen Arbeitgeber, die Firma [Firmenname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert] wo ich dann meinen ersten Job hatte.

- I: Also hast du nach deinem Abschluss an der Uni erstmal angestellt gearbeitet?
- B: Genau, für zweieinhalb Jahre.
- I: Und die Firma [Firmenname anonymisiert], was haben die...
- B: Das war ein klassisches IT-Systemhaus, zum einen Softwarehersteller für Produktionsplanungssysteme für mittelständische Kunden, und auch mit einer Abteilung unterwegs im Bereich der IT-Infrastruktur für die Implementierung von IT-Systemen bei kleinen Unternehmen.
- I: Und da hast du zweieinhalb Jahre gearbeitet?
- B: Genau.
- I: Und in welcher Position?
- B: Als Berater.
- I: War das ne Entscheidungsposition?
- B: Nein.
- I: Und es war auch keinem bestimmten Bereich zugeordnet? Also, dadurch, dass es ein IT-Unternehmen war, war es jetzt nicht irgendwie marketinglastig oder...
- B: Nein nein. Es war entwicklungslastig. Es ging um die Ausarbeitung von IT-Konzepten und um die Realisierung derselben bei kleinen und mittelgroßen Kunden.
- I: Hatte die Position oder der Bereich etwas mit deiner späteren Gründungsidee für deine eigene Unternehmung zu tun?
- B: Ja, es entstand die Idee, dass man das was man dort als Berater, als angestellter Berater macht, dass man das gegebenenfalls auch in der Selbständigkeit machen könnte, das war schon ein bisschen die Idee, ja, zumindestens mal im Kopf.
- I: Zunächst mal, das selbständig zu tun?
- B: Nein, zunächst mal das Thema als solches. Dass das, sagen wir mal, Potenzial beinhaltet, um daraus auch eine eigene Firma auf die Bahn zu setzen.
- I: Aha, hast du sonst noch irgendwo angestellt gearbeitet?
- B: Ja, bei einem großen Automobilhersteller in [Ortsname anonymisiert]. Fängt mit [anonymisiert] an hört mit [anonymisiert] auf. Dort war ich als Systemanalytiker auch für die IT im zentralen Rechnungswesen dieser AG tätig und war beauftragt, als Projektleiter für die Implementierung eines Debitorenkontrollsystems für die Standorte Spanien, England und Deutschland. Und das Projekt konnte ich dann erfolgreich zu Ende führen, um anschließend den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.
- I: Ich muss nochmal zurückfragen: wie lange was das? Diese zweite Stelle?
- B: Zwei Jahre.
- I: Und war das eine Entscheidungsposition?
- B: Es war keine Managementposition, sondern von der Einstufung her innerhalb der [Firmenname anonymisiert]-Welt eine Stufe da drunter, man nannte es außertariflich beschäftigt. Man war insofern entscheidungsbefugt – man hatte keine

Personalverantwortung, ich hatte keine Personalverantwortung, war allerdings im Rahmen der Projektarbeit für inhaltliche Themen entscheidungsbefugt. Also die Frage, ob man in dem Projekt an einer Stelle linksrum oder rechtsrum geht, das waren schon Entscheidungen, die ich fällen konnte.

I: Und hatte der Bereich wiederum mit der Gründungsidee etwas zu tun?

B: Ääähm nein.

I: Also das war eher bei der ersten?

B: Genau. Ich hatte dann in der Zwischenzeit, also ich hatte in meiner Zeit bei [Firmenname anonymisiert] immer Kontakt zu meinen alten Kollegen, man traf sich auf Messen, und auf Veranstaltungen, um dort diese Welt nicht aus den Augen zu verlieren. Und das war dann auch gut so, weil ich dann bei Gründung des Unternehmens direkt auf zwei verdiente, ehemalige Kollegen zurückgreifen konnte.

I: Von der ersten Stelle?

B: Von der ersten Stelle, die dann mit mir zusammen, zwar als Angestellte, also nicht als Entrepreneur, sondern als Angestellte, mit mir loslegen wollten.

I: Hast du während der Gründungsphase deiner ersten Firma oder zwischen den Gründungen jeweils für jemand anderen gearbeitet?

B: [überlegt] Ja, bei der Tätigkeit bei [Firmenname anonymisiert; Automobilhersteller], habe ich als Berater und Softwareentwickler für einen mittelständischen Kunden nebenher gearbeitet. Und dort ein Produktionsplanungssystem entwickelt.

I: Also während du bei [Firmenname anonymisiert] gearbeitet hast, hast du schon selbstständig nebenher für eine mittelständischen Kunden als Berater gearbeitet?

B: Genau. Als Berater.

I: Und das war so der Start für die erste Firma?

B: Genau. So ein Beratungsprojekt, neben der Tätigkeit bei [Firmenname anonymisiert]. Und habe dann schließlich auch, als dann die Entscheidung fiel, [Firmenname anonymisiert] als Arbeitgeber zu verlassen, um die Selbständigkeit in Vollzeit zu machen, konnte ich dann auch ein weiteres Projekt auch von [Firmenname anonymisiert] akquirieren, um es dann als selbständiger Berater weiterzuführen.

I: Also ein Projekt das du sonst angestellt bearbeitet hättest hast du dann als externer Berater...

B: ...als externer Berater über die Dauer eines Jahres weitergeführt.

I: Ich habe einige Fragen in Bezug auf dein soziales Umfeld. Nutzt du oder hast du damals formelle oder informelle Netzwerke genutzt?

B: Also die Social Media waren damals noch nicht sonderlich präsent, weil es sie noch nicht gab. Ein Netzwerk bestand darin, dass man eben auf alte Kollegen, auf Menschen im Lieferantenumfeld, Menschen im damaligen Kundenumfeld zurückgreifen konnte. Das war das Netzwerk. Aber das was man heute unter Facebook und Instagram und so weiter versteht, diese Netzwerke waren damals nicht verfügbar.

I: Ich meine auch durchaus nicht nur irgendwelche Social Media wie wir es heute kennen, sondern irgendwelche speziellen Runden oder Familie, also soziale Netzwerke in ihrer

klassischen Form. Und mit formell meine ich zum Beispiel einen bestimmten Gründerstammtisch oder so. Oder etwas Informelles, wo man einmal im Monat jemanden treffen würde mit dem man sich so austauschen kann.

B: Gut, die Familie war ja an der Stelle noch ein Kreis, wo man Entrepreneur-Themen diskutieren konnte. Aber schlussendlich war es der Kreis, den ich beschrieben habe. Sonst wüsste ich nicht. Nein.

I: Hat du Umgang mit anderen Firmengründern?

B: Heute?

I: Damals und heute?

B: Wenig.

I: Also wenn, dann in der Familie?

B: Ja.

I: Habt ihr euch oft getroffen? Wie war da der Austausch?

B: Nein. Die Treffen die man halt üblicherweise in der Familie hat, wie Geburtstage. Das waren keine Treffen, die jetzt initiiert waren, um sich entrepreneurmäßig auszutauschen.

I: Also es war informell? Man hat immer mal was mitbekommen, aber man hat sich nicht zu dem Zweck getroffen?

B: Genau. Keine formalen Veranstaltungen.

I: Welche Hobbies hattest du damals? Womit hast du viel Zeit verbracht?

B: Während der Gründung? Oder vorher?

I: Vorher und während der Gründung.

B: [überlegt] Also Tennis spielen war mal seinerzeit ein interessantes Thema, aber als dann die Firma gegründet wurde, aber auch vorher schon, ließ der Job wenig Zeit für Hobbies zu. Das war ja auch die Phase wo die Familie gegründet wurde, wo man sich mit dem Kauf eines Hauses beschäftigt hat und dem Umbau desselben. Also da war wenig Zeit für andere Themen. So war das gesamte Thema, die gesamte Gründung, aber auch die Unternehmensführung, die Unternehmensentwicklung, war das Hauptthema meiner Tätigkeit.

I: Aus welcher Situation heraus hast du jeweils, aber speziell vor deiner ersten Gründung gegründet? Gab es Themen wie Unzufriedenheit im Job? Arbeitslosigkeit war ja kein Thema, das haben wir grad schon besprochen. Oder war es der Wunsch nach Selbstverwirklichung?

B: Ja es war eine Paarung von.... Also getrieben war die Initiative durch das Vorbild in der Familie. Ganz eindeutig. Es war immer sehr interessant da immer die Gespräche zu führen, mit meinem Onkel insbesondere. Es war getriggert durch das Thema Selbstverwirklichung und es war auch getriggert durch die Unzufriedenheit im letzten Job bei [Firmenname anonymisiert]. Da war ziemlich schnell klar, dass die Arbeit in einem großen Unternehmen überhaupt nicht zu meiner Zufriedenheit führt. Das waren die drei Punkte, die da den Impuls gaben.

- I: Also ein bisschen push und pull? Dass du das positive Bild in der Familie hattest was so ein bisschen gezogen hat und dann dadurch, dass die Unzufriedenheit im Job zustande kam ist das vielleicht schneller passiert als du das sonst gemacht hättest, wenn du jetzt sehr zufrieden gewesen wärst.
- B: Ja genau. Ja genau. Das war die Kombination, die dann die entsprechende Energie entfachte, um dann so einen Schritt dann auch zu tun. Man macht sich sonst viele Gedanken aber man verharnt sonst vielleicht in der Passivität. Wenn man sehr viel Spaß hat an dem Job den man grade bekleidet. Insofern war es aus heutiger Sicht ein glücklicher Umstand, dass man eben nicht zufrieden war in dem Job.
- I: Ah ja, ok. Gab es sonst noch eine persönliche Motivation für die Unternehmensgründung?
- B: Ja es war die Selbstverwirklichung, wie ich schon sagte, aber es war auch die Perspektive, freier zu sein in den Dingen, die Sachen selbst gestalten zu können, Dinge die man als Angestellter, wenn man Glück hat, vielleicht ähnlich machen kann, aber eben üblicherweise nicht in dem Maße. Die Freiheitsgrade sind eben größer, wenn man selbstständig ist. Wobei man dann auch lernt, wenn man dann mal dran ist, dass natürlich der neue Boss, den man dann hat, eben der Kunde ist, der einem sagt was zu tun und zu lassen ist. Also die Freiheitsgrade sind dann nicht grenzenlos, sondern es gibt auch da konkrete Limits, die man da erfährt.
- I: Zu den Firmengründungen konkret: wie viele Unternehmen hast du bisher gegründet?
- B: Ja, zwei.
- I: Welche sind das?
- B: Die Firma die ich 1989 gegründet habe, die [Firmenname anonymisiert] war die erste, das war die Firma auch wo ich das größte Engagement und wo ich mit viel Energie über Jahrzehnte getrieben habe. Das war an sich die Kernveranstaltung. In dieser Phase gab es eine zweite Gründung, das war die [Firmenname anonymisiert], die ich dann mit einem Partner zusammen auf die Bahn setzte, die aber nicht erfolgreich war.
- I: Warum nicht?
- B: Weil sich herausstellte, dass der Partner ein anderes Geschäftsmodell im Kopf hatte als ursprünglich vereinbart.
- I: Wann wurde die [Firmenname anonymisiert, zweite Firma] gegründet?
- B: Weiß ich nicht mehr genau. Ich müsste nachschauen. 2003, 2004? Also irgendwie mitendrin.
- I: Und du hast nicht die erste Firma verkauft bevor du die zweite gegründet hast, sondern die erst lief immer und die zweite kam dazu und hörte wieder auf, während die erste weiterlief?
- B: Sie ist noch existent, aber sie ist dann irgendwann zu einer Hülse verkommen in Anführungszeichen, weil es da keine Geschäftstätigkeit mehr gab. In diesem Thema. Weil eben der Partner eben nicht mehr präsent war.
- I: Gab es einen speziellen Grund warum du gleichzeitig gegründet hast? Das ergab sich dann einfach aus dem Thema, dass ihr da was ausprobieren wolltet und das betraf aber nicht die erste Firma.

- B: Ja genau. Es war die Idee, dass man mit dem Partner zusammen ein weiteres Geschäftsfeld beackern wollte und erschließen wollte, was eben zwar schon mit dem Geschäftsmodell der ersten Company zu tun hatte, aber was eben aus Gründen der Vorsicht auch und aus Gründen des Abgrenzens eben in eine separate Gesellschaft ausgelagert wollte. Das war der tiefere Sinn.
- I: Aber beide Firmen waren in der gleichen Branche?
- B: Ja, es ging aber um ein erweitertes Geschäftsmodell. Es ging um Rechenzentrumsleistungen, die wir in dem Stammhaus schon realisiert hatten, sprich die Erfahrung, und das Know-how, die Mitarbeiter und so weiter waren dort schon unterwegs. Es ging darum, dass man dieses Know-how, diese Expertise eben dann in einem erweiterten Kundenspektrum einbringen wollte. Das war das Geschäftsmodell der zweiten Firma [Firmenname anonymisiert, zweite Firma].
- I: Hm. Wie viele Mitarbeiter hatten die Firmen jeweils?
- B: Die ursprüngliche Firma, also die Firma [Firmenname anonymisiert, erste Firma] hatte am Schluss 95 Kollegen, die andere Firma, [Firmenname anonymisiert, zweite Firma] zwei.
- I: Und beide regional ansässig?
- B: Genau. Beide in [Ortsname anonymisiert] ansässig, wobei die [Firmenname anonymisiert] dann durchaus, wenn es funktioniert hätte, durchaus dann einen deutschlandweiten Kundenstamm bearbeitet hätte.
- I: Also das war durchaus national angedacht, aber beide niemals international? Höchstens dann für Kunden mit denen man einen Standort woanders noch betreut aber keine ausländische Firma?
- B: Genau.
- I: Hast du jeweils allein oder im Team gegründet? Also ich habe das jetzt so verstanden, dass die erste Firma eine Teamgründung, jein, also du warst schon der alleinige Gründer...
- B: Ich war der alleinige Gründer, ich war der Entrepreneur, und zwei Kollegen konnte ich von der Idee überzeugen und begeistern, und die haben als Angestellte dann mit losgelegt. Und die zweite Firma war dann eine Gründung mit einem Geschäftspartner zu gleichen Anteilen, auch beide Geschäftsführer, aber wie gesagt, wir konnten das Geschäftsmodell nicht wirklich in die Tat umsetzen.
- I: Ok. Im nächsten Abschnitt geht's um die Bedeutung deines Vorwissens für die Entwicklung der Geschäftsideen. Das mal so als Big Picture. Kannst du deine Geschäftsideen mal beschreiben, und wie es damals dazu gekommen ist? Das haben wir ja eben schon angerissen. Also wie durch die vorherige Tätigkeit und die IT-Affinität entstand dann der Gedanke, sich damit selbständig zu machen.
- B: Genau. Es war schlussendlich eine Fortführung der Tätigkeit, aber dann unter eigener Flagge, der Tätigkeit, die ich bei [Firmenname anonymisiert] im IT-Umfeld habe kennenlernen können. Und hab von dort auch die besagte zwei Kollegen überzeugen können, dass sie da mitmachen. Ja es gab da, die Frage warum man das nicht als Angestellter weitermacht, sondern als Selbständiger, man hat eben wie gesagt mehr



- Freiheitsgrade, man kann die Dinge mit mehr Power, mit mehr Energie, professioneller vielleicht noch, nach vorne treiben, und schlussendlich zeigt ja die Entwicklung der Firma auch, dass das schlussendlich auch die richtige Einstellung dazu war von Anfang an. Man hätte bei [Firmenname anonymisiert] die Dinge nicht so schnell und so effizient von Anfang an umsetzen können, wie man das dann als Selbständiger kann. Wir hatten ja zu den besten Zeiten 125 Kollegen beschäftigt, bis zum Verkauf waren es dann noch 95. Die [Firmenname anonymisiert, erster Arbeitgeber] gibt es schon gar nicht mehr.
- I: Wobei es ja dann auch schnell gegangen ist, dass es nicht mehr um die Selbständigkeit ging, sondern dann direkt tatsächlich um eine Firmengründung, im Sinne von man hat dann auch schon Angestellte.
- B: Jaja. Das war ja schon von Anfang an die Idee. Das war nicht die Idee, dass ich als Freelancer, also alleine das als klassischer Freelancer oder als freier Mitarbeiter mache, sondern eben dass man auch eine Multiplikation in die Themen bringt, dass man also die Dinge, dass man ein größeres Volumen, dass man ein größeres Rad dreht. Also es ging nicht darum, dass ich alleine das Thema machen wollte.
- I: Das wolltest du auch nie.
- B: Das wollte ich auch nie. Wenn, dann mit Vollgas.
- I: Ok. Inwiefern war dein persönliches Vorwissen wichtig dafür, die Geschäftsideen zu entwickeln?
- B: Ja Vorwissen in Form von akademischer Ausbildung?
- I: Ne, gerade nicht nur akademische, sondern generell. Also, wir haben ja jetzt die verschiedenen Themen angerissen, auch Familien, Schule, gab es da bestimmte Themen, die für die Entwicklung der Geschäftsidee wichtig waren?
- B: Also nur, was wir eben schon ausgeführt hatten. Also die Idee dass man selbständig eine Firma aufbaut, war in der Familie begründet. Die Ausbildung an der Uni war durchaus hilfreich um das Ding dann nachher auch erfolgreich umzusetzen, aber...
- I: Vom fachlichen Hintergrund her?
- B: Vom fachlichen Hintergrund. Das hat aber mit der Idee selber, mit der Formulierung und dem Design des Geschäftsmodells hatte das nichts zu tun. Sondern das war mehr ein... ja, die Erfahrung, die man als Berater bei [Firmenname anonymisiert, erster Arbeitgeber] machen konnte, das war sicher eine wesentliche Erkenntnis dafür. Also um das Geschäftsmodell noch weiter zu perfektionieren. Es war ja schon ein Geschäftsmodell da, was man sozusagen überführt hat in die neue Company, aber es dann eben besser gemacht hat als vorher.
- I: Also die Idee war nicht, etwas ganz Neues zu machen, sondern das, was du gesehen hast bei [Firmenname anonymisiert, erster Arbeitgeber] besser zu machen.
- B: Genau. Genau. Und zu erweitern, und die Dinge mit mehr Energie, mit mehr Power nach vorne zu treiben. [Firmenname anonymisiert, erster Arbeitgeber] war relativ träge.
- I: Als Organisation?
- B: Hm. [Zustimmung]

- I: Also da hat [Firmenname anonymisiert, erster Arbeitgeber] schon eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung der Geschäftsidee, im Sinne von Negativvorbild, beziehungsweise, das Thema ist interessant, aber die Umsetzung kann man besser machen.
- B: Ja. Hm. Ja. Das ist jetzt vielleicht ein bisschen weit gesprungen. Es war eine Mixtur auch, auch das was ich da als Trainee kennengelernt habe während des USA-Aufenthaltes, auch dort hatte ich Kontakt zu IT-Themen. Dann die Arbeit als Praktikant in mittelständischen Unternehmen hier auch im IT-Umfeld während des Studiums, auch das waren Erfahrungen, die sich wie Mosaiksteinchen zu einem Gesamtbild zusammensetzten. Dann daraus eben das Geschäftsmodell entstanden ist. Es war nicht nur ein einzelner Baustein, sondern es waren eben mehrere Bausteine, die sich dann zusammensetzten, und zur Überzeugung führten, dass man durchaus eben einen Markt findet, der entsprechende Erlöse abwirft, sodass man daraus eben auch eine größere Company entwickeln kann.
- I: Hätten andere die Idee genauso entwickeln können wie du?
- B: [denkt nach] Ja es gibt ja auch viele andere Beispiele, wo Leute das machen. Und es gibt viele Ansätze, es gibt viele, die es versuchen, es gibt viele, die gescheitert sind. Die meisten scheitern.
- I: Ich meine jetzt diese spezielle Idee. Hätten das andere genauso machen können?
- B: Klar!
- I: Warum?
- B: Naja, es ist ja ein großer Markt dafür da, für diese Dinge, für diese Art der Beratungsleistung und der Produkte, die wir angeboten haben. Durchaus. Es gab ja durchaus massiven Wettbewerb, von Anfang an, bis zum Schluss. Ja, man muss eben nur besser sein als die Anderen. Also die Geschäftsidee war jetzt keine, wie soll man sagen, keine Key... [denkt nach]
- I: Keine technologische Innovation?
- B: Keine... [denkt nach] Ja nichts was jetzt in der Form einzigartig gewesen wäre. Sondern es waren Firmen schon da, die das gleiche machten, aber wir haben es halt besser gemacht.
- I: Kannst du die Art von Vorwissen, die dich da zu deiner Idee gebracht hat noch eingrenzen oder benennen? Das du sagst es war jetzt nicht unbedingt eine technologische Innovation. War es eher das Wissen über den Markt, über Kunden, über interne Abläufe, die man verbessern könnte?
- B: Ja genau, es war die Summe der Themen, die relevant sind. Es war eine Mixtur von... also der Erfolg begründet sich durch geschicktes Aufsetzen, durch geschicktes Akquirieren von Mitarbeitern, der geschickte Umgang mit Kunden, es war das Interagieren in einem heterogenen Umfeld, was wir eben einfach besser gemacht haben als die Wettbewerber. Wir waren sehr schnell, sehr effizient, eine sehr schlanke Verwaltung, das war die Summe der vielen kleinen Dinge, die uns dann erfolgreich machen. Es war nicht der technologische Durchbruch in irgendeinem Thema.

- I: Das betrifft jetzt die erste Gründung. Wie sieht das bei der zweiten Gründung aus. Inwiefern war das Vorwissen wichtig für die Entwicklung. Oder welches Vorwissen war besonders wichtig, welche Erfahrung.
- B: Ja wie schon gesagt, es war die Idee dass man ein Thema was man technologisch und auch vertrieblich schon mal auf die Bahn gesetzt hatte, durch einen Partner, der auch aus einer Beratungsecke, aus einem Beratungsumfeld kommt, sprich SAP-Beratung, dass man einfach in dieser Konstellation aus unserer Sicht ein Mehr an Kunden hätte generieren können in einem Segment, in dem man sonst keinen Pack-an bekommen hätte. Das war der Reiz aus meiner Sicht. Und der Reiz von unserem Partner war, dass er einen neuen Partner im Boot hatte, bzw. wo er an einer Firma beteiligt war, die eben die technologischen bzw. die Infrastrukturthemen auf die Bahn setzen konnte, nach denen seine Kunden gefragt hatten. Und das war ein Geschäft, das er bis dato immer an irgendwelche Rechenzentren abgeben musste, ohne dass er dann einen Mehrwert daraus erzielen konnte. Und für ihn war jetzt die Chance da, das eben mit einer neuen Firma [Firmenname anonymisiert, zweite Firma] auf die Bahn zu setzen. Also die Idee war dass sein Beitrag für die Firma das Bringen von neuen Kunden ist, und unser Beitrag wäre gewesen, dass wir die technologische Plattform geliefert hätten, das Know-how für Rechenzentrumsleistungen.
- I: Also war es da tatsächlich das marktbezogene Wissen, was da zu der zweiten Firma inspiriert hat. Das Wissen: wir haben etwas was in einem anderen Markt, vielleicht national, auch erfolgreich sein könnte statt nur regional.
- B: Genau. Genau. Genau. Genau. Der Partner hatte viele interessante Kunden, die wir ohne ihn nicht hätten akquirieren können, die er dann mit eingebracht hätte. Also er hätte uns die Kunden gebracht und wir das technische Know-how.
- I: Hat sich die Art von Vorwissen, die dich zu der Idee inspiriert hat, nach der ersten Gründung verändert? Also ist nach der ersten Gründung oder während der ersten Gründung Vorwissen entstanden, was dann zu der zweiten Idee inspiriert hat?
- B: Jaja, klar. Ja klar. Ja eben von unserer Seite her das technologische Wissen.
- I: Also der technische Hintergrund. Das Gründungsthema an sich hat da keine so große Rolle gespielt.
- B: Ne.
- I: Ok. Wir haben ja eben auch schon mal über deinen Hintergrund gesprochen: Familie, Schule, Arbeitsplatz, soziales Umfeld... und da hast du ja gesagt, dass da die Familie und der Arbeitsplatz eine besondere Rolle gespielt haben für die Entwicklung der Geschäftsidee. Das habe ich so richtig verstanden?
- B: Hm [Zustimmung]
- I: Gibt es sonst noch ein Gebiet von Vorwissen, was für die Ideenentwicklung eine Rolle gespielt hat, worüber wir noch gar nicht gesprochen haben?
- B: Nö. Nicht. Nein. Ja, es gab den Aufenthalt in den USA, der mich erstmalig mit IT in Zusammenhang brachte. Oder der mich erstmalig mit IT in Berührung brachte. Das war so ein Schlüsselerlebnis. Und das war dann auch der Ausschlag an der Uni im Hauptstudium das Thema Wirtschaftsinformatik zu forcieren. Also der Schlüsselimpuls war

der Kontakt zur IT in den USA. Das war für die Gründung der ersten Firma jetzt relevant. Also einfach die Frage: was ist IT? Was passiert da? Was machen die Firmen mit Computern? Warum kaufen sie die? Was spielt sich da ab? So. Das war sozusagen die Grundsteinlegung a) für den ersten Job, also a) für den Schwerpunkt im Hauptstudium, dann für die Wahl der Diplomarbeit, auch das war ein IT-Thema, für die Wahl des ersten Jobs, für die gesamte Karriere sozusagen.

I: Und dann hat sich immer weiter diese Richtung verfestigt? Je mehr du da gemacht hast desto mehr Interesse war da...

B: Genau.

I: Und wie bist du zu dem Job in den USA gekommen? Wie hat das, wenn du das als Schlüsselpunkt siehst, wie bist du da draufgekommen?

B: Das war Zufall. [lacht] Dieses Schlüsselerlebnis entstand während des Aufenthaltes, das war nicht im Vorfeld geplant. Also die Frage, die Tatsache, dass man mit IT in Berührung kam.

I: Also du hast die Firma nicht danach ausgewählt, dass es eine IT-Firma war.

B: Nein nein nein nein nein. Es war keine IT-Firma. Das war eine Elektronikfirma, keine IT-Firma.

I: Ah

B: Die haben Radarantennen gebaut. Also, die Frage, warum man dann nach USA ging war ganz anders motiviert. Das war die Frage, das große Interesse mal im Ausland zu leben, vorzugsweise eben in Kanada oder den USA. Und da ergab sich die Situation dann, dass man eben ein Praktikum machen konnte in dieser besagten Firma. Und dort war dann durch Zufall dieses Schlüsselerlebnis, wo man dann mit IT zusammenkam.

I: Welche Art von Wissen hast du darüber hinaus noch für die Entwicklung deiner Idee gebraucht? Hast du vielleicht mal in einem Gebiet unbeabsichtigt irgendeine Art von Spezialwissen erworben, das du dann einbringen konntest, oder informelles Wissen, das dir bei der Entwicklung deiner Geschäftsideen zugutekam?

B: Ja, es war informelles. Es war klassisches Learning, äh, Training-on-the-Job. Es war nicht das Wissen, was man auf Lehrgängen lernt, sondern es war das Wissen, das sich aus der Erfahrung, aus dem Tagesgeschäft ableiten ließ.

I: Also als du die erste Firma schon gegründet hattest.

B: Genau, ja.

I: Also hast du schon auch weiteres Wissen auch erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst? Also durch das Ausfeilen, durch den Prozess der Ideenentwicklung? Hast du die Idee immer mal wieder angepasst, oder war die Idee da, du hast gegründet, und los? Oder hast du da so ein bisschen einen Prozess durchlaufen, hin und zurück...

B: Ja, es war hin und zurück, und es war natürlich immer ein.... Schlussendlich war der Kunde da derjenige, der uns da weiter nach vorne getrieben hat. Es war immer die Anforderung des Kunden, die uns da vor neue Herausforderungen stellte, an denen das Geschäftsmodell weiterentwickelt wurde. Es war nicht das Sitzen im Elfenbeinturm, das

theoretische Auswalzen eines neuen Gedankens, sondern es schlussendlich immer getriggert von Anforderungen, die aus der Kundschaft kamen. Und dann wurde abgewogen, was das Thema für uns bedeuten könnte, und es wurde im Einzelfall entschieden, ob man den Weg mit den Kunden mitgehen möchte oder ob man das nicht wollte. So haben sich die Themen entwickelt. Aber es war immer konzentriert auf Themen innerhalb des IT-Umfelds.

- I: Hm, also, beide Firmen sind ja auch in der gleichen Branche gegründet. Hat sich die Ideenquelle ja dann auch nach der ersten Gründung verschoben, da haben wir ja jetzt auch schon drüber gesprochen, also beim zweiten Mal ergab sich das eher marktbezogen...
- B: Genau. Genau. Die Idee wurde getriggert eben auch durch eine klassische Opportunity, dadurch dass eben ein Partner auf der Bühne erschien, den man auf Messen kennenlernen konnte, und durch den Austausch entstand dann eben die eben beschriebene Idee, dass das vielleicht Sinn machen würde, das zusammen anzupacken. Das war ein klassisches, wenn es denn funktioniert hätte, wäre es ein klassisches Win-Win-Thema gewesen. Was ja bekanntermaßen die Basis für Erfolg sein kann, das kann nur Win-Win sein.
- I: Hat es durch die erste Gründung eine Art von Wissensentwicklung gegeben, die bei der zweiten Gründung geholfen hat?
- B: Das haben wir schon ausgeführt, ne? Das war die Technologie, die da die Rolle spielte. Also ohne diese technische Erfahrung die wir da hatten, hätte man diese zweite Firma nicht gründen brauchen. Es ging um Rechenzentrumsleistungen.
- I: Hm. Und über die nächste Frage haben wir im Grunde auch schon gesprochen. Die Geschäftsidee für die erste Firma ist ja dadurch entstanden, dass du geglaubt hast, dass du eine bestehende Nachfrage besser bedienen kannst als andere. Also das war nichts komplett Neues, was du generiert hast, kein komplett neues Produkt, kein komplett neuer Service, sondern der Wunsch, oder der Glaube daran, dass man das besser machen kann als andere.
- B: Hm [Zustimmung]
- I: Ok. Und gab es politische, gesellschaftliche, technologische, oder irgendeine Art von Veränderung, die dich zu der Idee inspiriert hat?
- B: Zu der ersten oder zu der zweiten?
- I: Durchaus beides.
- B: Sag nochmal?
- I: Also gab es etwas... das ist etwas mehr die Metaebene. Gab es eine bestimmte Art von Veränderung, in gesellschaftlicher, politischer, technologischer Hinsicht, die dich inspiriert haben?
- B: Nö, das waren, das haben wir eben schon ausgeführt, das waren an sich die drei Punkte. Es war das Einpflanzen des Entrepreneur-Virus in der Familie, es war der Wunsch nach Selbstverwirklichung, nach Eigenständigkeit, und es war dann der dritte Punkt, die Unzufriedenheit, die entstand in der letzten Angestelltenphase. Das zusammen war die Mixtur, um die Energie zu schöpfen.
- I: Um selbst zu gründen.

- B: Um zu gründen.
- I: Hast du vorher aktiv nach einer Idee gesucht? Oder warst du besonders empfänglich für Ideen für eine Gründung?
- B: ääääähm... nee, eher nicht.
- I: Hast du schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Nein.
- I: Wie sind damals aus deinen Geschäftsideen tatsächlich Unternehmen entstanden? Also das betrifft jetzt glaube ich in dem Fall eher die erste, weil du ja gesagt hast, dass die zweite nicht erfolgreich war, aber auch da: wie bist du von der Idee zu der Unternehmung gekommen?
- B: Ja, das haben wir glaube ich schon ausgeführt, oder?
- I: [Pause] Noch irgendein Gedanke den du da hinzufügen willst?
- B: Ne, ich glaube das haben wir besprochen. Ja das war, wie gesagt, das Thema als solches, der Virus des Entrepreneurwesens, plus meine Unzufriedenheit. Das war in der Summe der Startschuss.
- I: Würdest du heute nochmal so gründen?
- B: Also es gehört, das weiß man dann, wenn man gegründet hat, Gott sein Dank muss man sagen, sonst würde man es nicht tun, es gehört eine Portion Blauäugigkeit dazu, weil man eben vor der Gründung nicht alles sehen kann, was auf einen zukommt. Aber das ist auch gut so. Schlussendlich waren die Gründungen, eine, sehr erfolgreich und deswegen würde ich das auch wieder tun. Also es war aus heutiger Sicht eine gute Entscheidung, das so zu machen.
- I: Würdest du anderen empfehlen, es genauso zu machen?
- B: [denkt nach] I don't know. I don't know. Wir hatten einen Fall... schwierig. Schlussendlich, man kann Fragen beantworten, wenn sie konkret kommen, aber die Frage, wie sich das schlussendlich anfühlt, wenn man es tut, ist die Frage, wie fühlt sich eine Schwangerschaft an. Man weiß es erst, wenn man schwanger ist. Also es ist schwer. Man muss auch... man braucht auch Nerven dazu, man braucht eine gewisse Zähigkeit, man braucht unbedingt Energie, die man wie auch immer, immer wieder entfacht. Am besten jeder für sich selbst. Man kann nicht darauf bauen, dass die Umgebung einen anregt, Energie zu entwickeln. Sondern das muss aus einem selbst kommen. Ohne Energie geht gar nichts. Aber die Frage, wie man das dann macht über Jahre, über längere Zeiträume.... Schwierig. Und was man daraus jetzt empfehlen kann, wenn jemand auch über dieses Thema nachdenkt... sehr schwierig. Sehr schwierig. Man kann denjenigen zu einer Unternehmensgründung dann motivieren, man kann ihn aber auch ins Unglück stürzen.
- I: Hast du einen Lernratschlag für zukünftige Entrepreneurere in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Also was können die tun um eine Idee für eine Unternehmung zu entwickeln?
- B: Nä. Nä.
- I: Bist du durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle der Idee liegt für die Unternehmensgründung? Das war eigentlich schon vorher klar, ne?

- B: Sag nochmal.
- I: Die Frage war, ob du durch unser Gespräch jetzt grade darauf aufmerksam geworden bist, wo eigentlich die tatsächliche Quelle für die Idee liegt.
- B: Ach so! Nee, das war schon bekannt. Also die Frage... Also es gab das besagte Schlüsselerlebnis, dadurch wurde festgelegt, in welchem Umfeld, in welcher Branche man tätig sein will. Wobei da noch nicht entschieden war, ob man das als Angestellter macht oder als Selbständiger... aber damit waren die Themen schon mal vorbesetzt. Und dann ging es nur noch darum, ob man das als Angestellter macht oder ob man eben daraus eine Company entwickelt. Aber das inhaltliche Feld war, wie so oft im Leben, ein Schlüsselerlebnis.
- I: Was bedeutet das für die Zukunft? Dass du das so genau verorten kannst?
- B: [lacht] Äh, die Frage, dass man das eine Thema ausgeguckt hat und sich darauf konzentriert hat, oder...?
- I: Dass du gesagt hast, die Quelle, also, die unternehmerische Kraft liegt in der Familie, und die Affinität für die IT, da gibt es das Schlüsselerlebnis USA; und dann hast du den Pfad quasi immer weiter breit getreten durch zusätzliche Themen, wo du dich damit beschäftigt hast. Gibt's da irgendeine, ja, gibt es etwas, was das für die Zukunft bedeutet? Irgendeine Inspiration, die von diesem Schlüsselerlebnis ausgeht?
- B: Nein. Also, die Frage ob man daraus eine neue, eine dritte Company gründen möchte?
- I: Zum Beispiel.
- B: Puh. Da müssten neue Impulse kommen von außen. Wo man dann die entsprechenden Energien wieder draus schöpfen könnte.
- I: Also eine Inspiration nochmal?
- B: Eine Inspiration... ein Zusammentreffen. Unterschiedlicher Dinge. Es ist Inspiration, es sind auch Menschen, mit denen man Kontakt hat, die aber dann auch wieder inspirieren, ne. Aus denen sich gegebenenfalls neue Geschäftsmodelle oder Geschäftsideen entwickeln können. Also es ist der Dialog. Das Lesen von... über Dinge, das sich Beschäftigen mit Dingen, das Treffen auf Menschen... klar! Daraus könnten sich wieder Geschäftsmodelle entwickeln [lacht].
- I: Ja klasse, besten Dank!
- B: Das wars?
- I: Ja genau.

### 1.2.7 Interview 14

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1962**

**Datum des Interviews: 15.03.2018**

**Dauer des Interviews: 1:16 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Wir steigen ein mit deinem Geburtsjahr.
- B: Das war 1962.
- I: Das war auch schon die schlimmste Frage. [lacht]
- B: [lacht]
- I: Ich möchte gerne was über deinen familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben deine Eltern?
- B: Mein Vater ist Schlossermeister und meine Mutter ist Näherin.
- I: Und die haben auch beide die Ausbildung abgeschlossen oder?
- B: Ja.
- I: Und dein Vater hat dann noch den Meister gemacht?
- B: Ja, der ist erst Geselle geworden und hat dann den Meister noch draufgesetzt. Und hat auch erstmal als Meister noch gearbeitet. Und ist dann in den kaufmännischen beziehungsweise in den Vertriebsbereich. Erst im Vertrieb, bei [Firmenname anonymisiert], und ist dann über die Anwerbung in den Familienbetrieb in den kaufmännischen Bereich gewechselt.
- I: Und die haben beide die Volksschule gemacht?
- B: Mein Vater hat ja nicht viel Schule gehabt. Der ist ja 1932 geboren. Das heißt zum Kriegsende war der 13. Und dann ist er ja zurück nach Köln gekommen. Der war ja erstmal auf der Flucht. Und ist dann in Schlesien gewesen auf der Kinderlandverschickung, dann bei den Großeltern. Dann kam der Russe und dann sind sie wieder zurück. Wo sie ja ursprünglich gewohnt hatten stand ja kein Stein mehr auf dem anderen. Und dann sind die zwangsevakuiert worden. Und ist ja darüber nach [Städtename anonymisiert] gekommen. Und in [Städtename anonymisiert] hat er dann beim Bauern arbeiten müssen. Also zwangsweise. Der hat da gewohnt und wurde da einquartiert. Da hat der Bauer natürlich einen Hass auf die gehabt. Und dann musste er da arbeiten und ist eben aber auch noch parallel zur Schule gegangen in [Städtename anonymisiert]. Der hatte aber keinen großartigen Schulabschluss. Der hat dann mit 16 bei [Firmenname anonymisiert] die Ausbildung angefangen.
- I: Da schließt sich direkt die nächste Frage an: hast du Firmengründer in der Familie?
- B: Ja, mein Bruder. Mein Vater nur indirekt. Weil er in das grobe Vorgerüst des schwiegerelterlichen Betriebs gekommen ist. Und die haben zusammen dann eine GmbH daraus gemacht. Das Unternehmen hatte aber eigentlich mein Opa gegründet.



I: Und die Söhne haben übernommen?

B: Ja die Söhne und der Schwiegersohn. Die waren ja Schreiner. Und der eine hat dann noch ein Studium der Innenarchitektur draufgesetzt. Und dann kam ja diese Produktidee mit den Saunas damals. Und der [Name anonymisiert], der Chef von der Firma [Firmenname anonymisiert], der kam von einer Geschäftsreise aus Finnland zurück und ist zu denen gekommen und hat gesagt: „Ich will eine Sauna haben, das ist super.“ Und der ist halt zu denen als Schreiner gegangen und wollte diese Sauna haben. Und dann wussten die erstmal überhaupt nicht, was das ist. Und als der [Name anonymisiert] mit dem Studium der Innenarchitektur fertig war, ist der auf die Idee gekommen zu sagen: „Das in Einzelarbeit herzustellen, das individuell mit Latten dem Kunden zu fahren und da im Keller aufzubauen, das ist viel zu aufwändig. Das lässt sich auch im Rahmen einer Modulbauweise einfacher machen.“

I: Und die Maschine hat ja dann dein Vater gemacht oder?

B: Ja das war ja dann später. Erstmal wurden ja die Module hergestellt. Bestehend aus der Dampfsperre, der Isolierung und diesen Brettern, die es in bestimmten Höhen und Breiten gab. Und wenn dann der Vertriebsmann beim Kunden war, hat der den Keller ausgemessen und gesagt: „Da kann man die und die Module zusammenstellen.“ Und dann wurde da eine Charge fertig gemacht auf dem LKW und wurde dann dahingefahren und vor Ort innerhalb eines Tages komplett aufgebaut. Das war also die Besonderheit. Dass das nach einem Tag schon fertig war. Und da man die Herstellung dieser Module weiter automatisieren wollte, ist dann mein Vater als gelernter Maschinenschlosser hingegangen und hat gesagt: „Da bauen wir eine Maschine für.“ Das war dieser Nagelteufel.

I: Und der hat das automatisch zusammengeklammert.

B: Genau.

I: Zu deinem eigenen schulischen Werdegang. Welchen Schulabschluss hast du gemacht?

B: Ich habe zunächst die mittlere Reife gemacht. Also im Rahmen des Realschulabschlusses. Habe dann darauf aufgesetzt die Fachoberschulreife gemacht. Und hab das dann mit einem Jahrespraktikum in [Ortsname anonymisiert] abgeschlossen. Und habe im Anschluss dann auch direkt das Studium begonnen. An der Fachhochschule Aachen, Fachbereich Elektrotechnik. Fachrichtung Informationsverarbeitung. Es gab drei: Energietechnik, Nachrichtentechnik und Informationsverarbeitung.

I: Also geht das ja schon schwer in Richtung Informatik oder?

B: Ja, das war schon der programmierende Teil, sag ich mal so. Wobei eben Elektrotechnik als Grundausbildung schon mit drinhängt. Man ist halt nicht so in der Energietechnik, wo es um hohe Strömungen und hohe Spannungen geht. Sondern eben mehr in der digitalen Technik. Ja, und das habe ich dann abgeschlossen. Das gilt dann auch als Diplom-Ingenieur, tatsächlich. Später kam dann noch das Klammer FH Klammer zu dazu, aber ich musste das nicht machen. Bei mir steht das nicht dahinter. Ich bin Diplom-Ingenieur Elektrotechnik. Und dann habe ich ja meine Diplomarbeit schon in einem Unternehmen geschrieben. [Firmenname anonymisiert] in Aachen. Und da bin ich dann in den Bestand übergegangen. [lächelt] Und dann habe ich da erstmal in der Hardwareentwicklung gearbeitet, habe dann irgendwann mich auch zunehmend mit der Software

beschäftigt, weil die grottenschlecht war. Da habe ich quasi ein komplett neues System aufgesetzt auf die damalige Regelungssoftware, die die hatten. Die haben da einen Assembler geschrieben. Das war so 1986 rum. Da war das ja noch in den Kinderschuhen. Und hab dann die Software, die mein Vorgänger geschrieben hatte, übernommen und gepflegt, aber hab mich sehr schwer damit getan, weil die grottenschlecht und chaotisch war. Und eine ganze Menge Schwierigkeiten hatte. Und dann haben wir irgendwann mal gesagt: „Das macht überhaupt keinen Sinn, das weiter zu pflegen, wir setzen das jetzt komplett neu auf.“ Dann habe ich das mit Pascal<sup>101</sup> programmiert. Und habe dadurch quasi ein komplett neues Produkt kreieren können.

- I: Also das war nicht nur etwas, was die intern benutzt haben, sondern auch etwas, was die verkauft haben?
- B: Ne, das war die Steuerungssoftware. Und die Gesamtsteuerung wurde dann an Maschinenhersteller verkauft.
- I: Und das hast du selber programmiert und erfunden?
- B: Ja ich habe den unteren Teil der Software geschrieben. Das Ziel war ja eine Freiformkontur. Das heißt, du hast irgendwo ein Teil, was du ausschneiden willst. Das ist auf einem CAD<sup>102</sup>-System konstruiert worden und man kennt nur die Geometriebeschreibung davon. Und jetzt musst du das auf irgendeiner Maschine, da ist entweder Glas was geschnitten werden muss, oder Schaumstoff oder Stoff oder Blech, ist auch völlig egal, was, wo man jetzt diese Freiformkontur mit der Maschine ausschneiden will. Und jetzt kommen Maschinenrandbegrenzungen, da kann man nur eine ganz bestimmte Geschwindigkeit mit den Antrieben fahren, man kann nur mit einer bestimmten Beschleunigung fahren. Du musst das Werkzeug, also das Messer, oder den Laser, oder den Schneidbrenner, was auch immer man da hat, oder Glasschneider, muss man tangential zur Kontur führen. Das muss ja genau gedreht werden, damit der sich mit der Kurve quasi mit dreht. Und unter diesen Achsrandbedingungen darf man natürlich auch nicht zu schnell fahren. Weil sonst kommt die Maschine nicht hinterher. Weil sonst wird der Regelungsfehler zu groß, und dann hast du ein Problem, weil das Ding dann entartet.
- I: Also, dass das dann am Rand ausfranst oder nicht richtig geschnitten wird oder...
- B: Ne, dann schafft es die Maschine nicht, der Vorgabe der Steuerung zu folgen. Wenn man zu schnell den Sollwert ändert. Und da waren wir die Ersten, die es geschafft haben, diese Randbedingungen, die Begrenzungen der Maschineneckwerte automatisiert zu berechnen. Siemens hatte auch ein Produkt in der Richtung, aber an den scharfen Ecken mussten die immer manuell Geschwindigkeitsabsenkungspunkte einbringen. Also der Maschinenbediener musste manuell eingreifen und der Maschine sagen: „An der Ecke musst du langsamer werden.“ Das wurde nicht automatisch erkannt, sondern man musste manuell eingreifen. Und wir konnten das automatisch. Da gabs einen vorberechnenden Teil, das habe ich nicht gemacht. Das hat der [Name anonymisiert, damaliger Kollege] damals gemacht. Der war Regelungstechniker. Der aus der Rohkontur erstmal

---

<sup>101</sup> Imperative Programmiersprache.

<sup>102</sup> Computer Aided Design.

ein Grobprofil erstellt hat, mit geschwindigkeitsbegrenzenden Elementen. Das wurde dann auf meine Regelungskarte überspielt, und dort hat eine sogenannte Feininterpolation stattgefunden. Also die Stützstellen, die da grob ankamen, wurden nochmal feininterpoliert und in äquidistante Stützstellen runtergerechnet. Und das ist eigentlich noch gar nicht so kompliziert. Das Schwierige daran ist, dass man zu jedem Zeitpunkt in den Prozess eingreifen können muss. Klar, wenn ein Not-Aus kommt, kann man alles abwerfen. Aber es gibt auch noch so einen Punkt an den Maschinen, wo man händisch die Geschwindigkeit runterregeln kann. Wenn denen irgendwas komisch vorkommt, gehen die hin und regeln die Maschine von 100 Prozent auf 20 Prozent. Und dann muss die Maschine sofort reagieren. Das heißt, die ganzen vorbereiteten Daten, die schon gerechnet waren, müssen runtergebremst werden. Und das ist uns gelungen.

I: Das ist natürlich ziemlich cool.

B: Ja, das war damals richtig gut. Und da das Produkt dann sehr erfolgreich war, war natürlich der Wunsch, das auszubreiten. Also musste ein Vertrieb her. Und die erste Kaltakquise hat dann jemand anderes gemacht, aber als es dann hieß: „Der Kunde ist interessiert, es muss jemand hin und die Steuerung anschließen, vorführen, ausprobieren, ob sie denn den Erwartungen entspricht.“ Und das war ich dann wieder. [lacht] Also hatte ich dann nicht nur die Hardwareentwicklung und die Softwareentwicklung, sondern auch den Vertrieb am Hals. Den technischen Vertrieb.

I: Wie lange hast du das gemacht? Also wie lange hast du da gearbeitet?

B: Insgesamt war ich bei der Firma 12 Jahre.

I: Welche Positionen hattest du da inne? Also am Anfang hast du ja deine Diplomarbeit da geschrieben.

B: Genau. Und dann war ich Entwicklungsingenieur. Das ist eigentlich so geblieben als Position. Ich habe dann mal kommissarisch die Fertigungsabteilung da geleitet. Da habe ich das dann mitgemacht, und am Ende habe ich dann auch die Fertigungsabteilung übernommen. Wo die Produkte hergestellt worden sind.

I: Das heißt, du hattest durchaus eine Entscheidungsposition.

B: Ja. Das war auch mit Personalverantwortung. Ich habe auch Leute eingestellt für die Fertigung.

I: Hatte der Bereich, wo du da gearbeitet hast, was mit der Gründungsidee für deine eigene Unternehmung zu tun?

B: Ja. Also es war so, dass im Rahmen der Fertigung ja diese Produkte hergestellt worden sind. Und die Produkte bestanden eben aus einer individuell designten und entwickelten Regelungskarte. Das war eine PC<sup>103</sup>-Einsteckkarte, die ich damals auch entwickelt habe. [lacht]

I: [lacht]

B: Und die musste halt in Serie hergestellt werden. Und dazu haben wir uns eben damals schon bei Dienstleistern bedient. Und mit denen waren wir sehr unzufrieden. Weil a) die Qualität nicht stimmte und b) die Termintreue immer eine Katastrophe war. Und es

---

<sup>103</sup> Personal Computer.

darüber hinaus natürlich auch preislich immer Diskussionen gab. Also Eckpunkte waren immer unbefriedigend. Und es gab schon zwei Anbieter dieser Art, durchaus mittelständische Unternehmen. Aber bei dem Größeren hatte man immer das Problem, dass wir relativ kleine Stückzahlen machten, und wenn der große Aufträge hatte, hat der die weggeschoben. Nach dem Motto: „Jetzt müssen wir den Großen bedienen.“ Und wenn wir dann angerufen haben und nach unserem Produkt gefragt haben, hieß es: „Jajaja, das kommt, aber das dauert noch drei Wochen.“ Obwohl eigentlich der Termin schon fällig war. Also der war einfach unzuverlässig vom Termin her. Und der zweite, den es gab, der terminlich eigentlich ganz gut war, der war aber qualitativ nicht zufriedenstellend. Da gab es immer Schwierigkeiten, Dinge, die nicht richtig gelötet waren und so weiter.

I: Also ihr konntet euch entscheiden, ob ihr es sofort haben wollt, dafür schlecht, oder ob ihr es richtig haben wollt und dafür wartet.

B: So ungefähr, ja. Vom Regen in die Traufe. Und als dann damals die Unzufriedenheit meinerseits größer wurde, weil ich einfach sehr viel Arbeit hatte, vom Arbeitsumfang her da viele, viele Stunden reingesteckt habe, und die Bezahlung nicht mehr adäquat angepasst wurde, gab es natürlich die Überlegung, sich selbständig zu machen. Das hat dann eine relativ rapide Wendung genommen. Man hat dann bei einzelnen Geschäftsreisen, wo man mit Kollegen gefahren ist, natürlich schon mal sich mit dem ein oder anderen mal besprochen. So nach dem Motto: „Kannst du dir das nicht vorstellen, sollen wir das nicht mal auf eigenen Beinen versuchen?“ Insbesondere auch mit dem [Name anonymisiert, damaliger Kollege], der damals mein Vorgesetzter war, und der immens wichtig gewesen wäre, um das Produkt das man da hatte, eben herauszugründen. Und der war allerdings 15 Jahre älter als ich und der hatte erstmal Interesse bekundet, das zu machen. Und irgendwann ist bei dem der Schalter umgefallen, so nach dem Motto: „Nein, das Risiko ist mir zu groß.“ Und dann hatte er nichts Besseres zu tun, als zur Geschäftsführung zu laufen und zu sagen: „Ich weiß was, ich weiß was, der [Name anonymisiert, Interviewpartner] will nicht mehr hier arbeiten, der will sich selbständig machen.“ Und dann gab es natürlich Aufruhr, ich wurde zur Geschäftsführung zitiert und gefragt, ob da was dran wäre. Und dann habe ich gesagt: „Ja, ich habe durchaus den Wunsch, mich da selbständig zu machen. Wir können gerne versuchen, das im Rahmen einer Ausgründung zu machen.“ Und dann hat man sich darüber unterhalten, aber dann haben die gesagt, dass die das nur machen, wenn sie 51 Prozent des Unternehmens behalten. Und dann habe ich denen gesagt: „Nein, damit bin ich nicht einverstanden. Wenn ich das mache, möchte ich auch am Ruder sein und die Verantwortung dafür tragen und die Entscheidung treffen dürfen.“ Und dann hat sich das zerschlagen, insbesondere natürlich, weil der [Name anonymisiert, damaliger Kollege] nicht mehr zur Verfügung stand. Der eben den Teil der PC-Software inne hatte. Und dann fand ich eben, dass das dann auch keinen Sinn mehr macht, da weiter zu arbeiten, das Vertrauen war eh hin. Und dann habe ich überlegt, was ich mache. Und dann habe ich mich erinnert, dass wir immer unzufrieden waren mit den Zulieferern. In dem Fall mit den Auftragsfertigern. Und da ich ja entwickeln konnte und das auch gelernt hatte, konnte ich diese Sache auch

kombinieren. Und dann hatten wir ein „Brot & Butter“-Geschäft, bestehend aus der reinen Dienstleistung, und das eben auch besser hinzukriegen als andere, und verbindest das dann eben mit dem risikoreicheren Geschäft der Hardwareentwicklung und der Entwicklungstätigkeit. Und das war dann 1996. Ende 1995 habe ich das Unternehmen verlassen. Da die noch ein bisschen auf mich und mein Wissen angewiesen waren, haben sie sich noch zusammengerissen und haben gesagt: „Du kriegst auch noch einen Auftrag, unter der Voraussetzung, dass du uns noch zur Verfügung stehst.“ Leider war es dann so, ich war halt immer bestrebt, meine Dinge sehr gut zu machen und auch sehr gut zu dokumentieren, und deswegen haben die mich wenig gebraucht im Nachgang, im Bereich der Entwicklung. Da sind ein paar Fragen aufgetaucht, aber das war es dann im Grunde auch. Weil die Leute sich da sehr gut zurechtgefunden haben. Aber immerhin den Auftrag habe ich bekommen. Das war so ein Start-Anschub-Auftrag, der es mir erlaubt hat, bestimmte Anlagen zu kaufen, die man als Grundausstattung braucht. Und hab mich eben mit diesem Gedanken des Auftrag-Entwicklers und Auftrag-Fertigers mich selbständig zu machen.

- I: Das heißt, du hast aber nicht während deiner Gründungsphase für jemand anderen gearbeitet?
- B: Nein. Ich habe da einen kompletten Cut<sup>104</sup> gehabt.
- I: Du hast nur den einen Auftrag mitgenommen, mit dem du das angeschoben hast.
- B: Genau. Das war ein Fertigungsauftrag, wo die Entwicklung schon passiert war. Wo wir dann ca. zwei Monate mit zu tun gehabt haben. Und ich habe dann Studenten eingestellt, die quasi die Fleißarbeit gemacht haben und die Bestückung durchgeführt haben. Und ich habe mich hauptsächlich darum gekümmert, neue Kunden zu bekommen. Um Akquisition. Ich habe Adressen eingekauft über die IHK<sup>105</sup> und eine Gesellschaft, die sich mit Elektroteilen auseinandersetzte. Das konnte man ganz gut filtern und bekam dann eine komplette Adress-CD.
- I: Wie ist dein Hintergrund in Bezug auf dein soziales Umfeld? Nutzt du Netzwerke in irgendeiner Form? Also nicht Social Media, sondern irgendwie Clubs, Vereine, sowas.
- B: Damals, 1996, gabs zwar schon den PC, Internet war so langsam am Kommen. Und den Anschluss habe ich damals glaube ich sogar gehabt, aber die Funktionen, die damals zur Verfügung standen, waren sehr rudimentär. Ich bin jetzt nicht die Person, die sich wohl fühlt in großen Veranstaltungen. Insofern habe ich eigentlich diese Art des Netzwerkers weder gelernt, noch liegt es mir. Und ich habe das auch nicht benutzt.
- I: Also du hast es eher vermeiden?
- B: Ja ich habe das eher vermieden. Ich habe allerdings kennengelernt, man hat früher Mund-zu-Mund-Propaganda dazu gesagt. Man hat seine Arbeit gut gemacht, und sich die Werbung über Mund-zu-Mund-Propaganda durchgeführt. Es kamen dann Leute auf uns zu, die den Bedarf auch hatten. Und dann haben die sich bei uns gemeldet.
- I: Das ist natürlich perfekt. Besser geht es nicht.

---

<sup>104</sup> Engl.: Schnitt.

<sup>105</sup> Industrie- und Handelskammer.

- B: Genau. Wir haben zwar auch schon mal Mailings gemacht, per Post, und Rundsendungen, aber wenn überhaupt hat man damit Erfolg gehabt, wenn man entsprechend intensiv hinterhertelefoniert hat. Das Mailing als solches hat wenig geholfen. Das hat sich jetzt in den 22 Jahren, die es uns gibt, geändert. Ich habe das Gefühl, dass weder Mailings, noch Printmedien helfen, das einzige, was hilft, ist eine gute Internetpräsenz. Und die Leute kommen über Google, und man muss dann über Search Engine Optimization<sup>106</sup> auf der Seite 1, 2 oder maximal 3 sein. Und da haben wir entsprechende Leute hier, die sich darum kümmern, dass wir da möglichst nach vorne kommen.
- I: Hast du Umgang mit anderen Firmengründern?
- B: Ja, aber wenig. Wenig. Wenn ich das so aufzählen müsste, wären das vielleicht fünf.
- I: Tauschst du dich mit denen regelmäßig aus?
- B: Da sind Leute bei, denen ich persönlich sehr nahestehe, und wenn ich bestimmte Spezialfragen habe, dann rufe ich die an und frage die, wie die das gelöst haben. Eben dergleichen. Aber es ist eher schmal.
- I: War das als du damals das erste Mal gegründet hast, anders?
- B: Nein. Da war ich allein.
- I: Da hattest du das Netzwerk und den Austausch gar nicht?
- B: Genau. Die Kollegen standen ja nicht mehr zur Verfügung, die man da kennengelernt hatte. Dazu kommt ja noch, dass ich einen technischen Beruf habe, und die Techniker ja eher introvertiert sind. [lacht]
- I: [lacht] Meistens ist das so! Welche Hobbies hast du? Womit verbringst du viel Zeit, beziehungsweise womit hast du vor der Gründung viel Zeit verbracht?
- B: Also eins der Haupt-Hobbies ist ja das Fliegen geworden, was ich auch schon vor der Gründung hatte. Wenn ich Zeit habe, beschäftige ich mich damit. Da hat sich mittlerweile auch ein sehr schöner Freundschaftskreis entwickelt. Ich bin da ja auch im Fliegerverein in [Städtename anonymisiert]. Und lernt man auch entsprechende Leute kennen, die ihre eigene Firma haben. Die vielleicht nicht Gründer sind, aber die vielleicht vom Vater übernommen haben. Da sind viele Leute, die eigenständig unterwegs sind, selbständig unterwegs sind. Und ansonsten sind Hobbies Boot fahren, Ski fahren... ja. Das ist es eigentlich.
- I: Aus welcher Situation heraus hast du jeweils, aber speziell vor der ersten Gründung gegründet? Was war die persönliche Motivation für die Unternehmensgründung?
- B: Die Motivation war in der Tat die, dass ich selber die Entscheidungen und die Geschäftsprozesse besser beeinflussen konnte, weil es natürlich in einer Firma immer wieder heftige Diskussionen darüber gibt und Meinungen, wie man zum Beispiel ein Produkt nach vorne bringt. Und die Geschäftsführung das nicht trägt oder nur zum Teil trägt. Und dann habe ich mir gewünscht, dass ich selber am Ruder bin. Deswegen habe ich auch entschieden, nicht die 51 Prozent bei den anderen zu lassen, sondern selber zu gründen, weil sich sonst die Situation nicht geändert hätte. Und es gab natürlich auch den

---

<sup>106</sup> Engl.: Suchmaschinenoptimierung.

Wunsch, dass man das auf eigenen Füßen eventuell finanziell besser darstellen kann. Was sich schlussendlich auch bewahrheitet hat.

- I: Also es war eine Mischung aus Wunsch nach Selbstverwirklichung und der Meinung, dass man das eigentlich besser kann, als man es beim Arbeitgeber gesehen hat?
- B: Ja genau. Dass man freier ist in den Entscheidungen und im Fortkommen und wie gesagt auch verbunden mit der Hoffnung, finanziell unabhängiger zu werden.
- I: Wie viele Firmen hast du denn bisher gegründet?
- B: Fünf.
- I: Und was genau machen die?
- B: Also eine Firma ist ja mittlerweile verkauft. Also nehmen wir erstmal das Hauptunternehmen, die [Firmenname anonymisiert]. Die machen EMS<sup>107</sup>-Dienstleistungen, genauer gesagt: auftragsspezifische Entwicklung und Fertigung elektronischer Geräte und Produkte. Das zweite Unternehmen ist dann gegründet worden, weil ich einen Kunden kannte, der sein Geschäft verkauft hatte, an eine große amerikanische Firma. Und diese amerikanische Firma hat nach einigen Jahren der Tätigkeit sich entschlossen, den Betriebsstandort in Deutschland aufzulösen. Daraufhin habe ich mich mit dem damaligen Gründer dieses Unternehmens zusammengesetzt und wir haben beschlossen, dass es schade wäre, wenn man dieses Kompetenzteam, was eben ein ganz spezielles technisches Produkt herstellte, wo es eben nur ganz wenig Leute auf der Welt gibt, die das überhaupt können, wenn man das jetzt zerschlagen würde. Und dann haben wir eben beschlossen, das weiterzuführen, bzw. eben ein neues Unternehmen aufzumachen. Dieses Team dort zu integrieren, und es ergab sich eben, dass wir mit diesem amerikanischen Kunden durchaus Synergien erzielen konnten und eine bestimmte Produktlinie, die nur in kleinen Stückzahlen hergestellt wurde, wo es auch vertragliche Verpflichtungen gab, das in Deutschland zu lassen, das eben rauszulösen aus diesem Unternehmen und den Standort [Ortsname anonymisiert] weiterzuführen. Also wir haben sowohl das Mietverhältnis weitergeführt. Also wir haben ein neues Unternehmen gegründet, in diesem Fall eine Aktiengesellschaft, weil wir eben Mitarbeiter an dem Unternehmen beteiligt haben, um die auch zu binden. Weil das ist ja natürlich das Potenzial schlechthin, diese Kompetenz auch zu haben. Und sind dann in den Mietvertrag eingestiegen. Das erlaubte denen, ihre Rückbauverpflichtung nicht wahrnehmen zu müssen. Sondern die haben wir dann übernommen. Und haben das von der manpower<sup>108</sup> her reduziert. Das waren ursprünglich 60 Leute, wir haben 18 davon übernommen. Beziehungsweise nicht übernommen, sondern neu eingestellt in diesem Unternehmen. Und haben dann mit dem Geschäftsfeld, was wir abkaufen konnten, es gab ja auch Lagerbestände, wurde dieses Produkt erstmal weitergeführt, das war auch sehr lukrativ von den Margen her. Haben dann das Geld, was wir damit verdient haben, genutzt, um mit dem Entwicklungsteam eine neue Produktfamilie aufzusetzen. Das hieß [Produktname anonymisiert], das ist ein

---

<sup>107</sup> Electronic Manufacturing Services; engl.: Elektronik-Fertigungsdienstleistungen.

<sup>108</sup> Engl.: Arbeitskraft, Personal, Belegschaft.

Hochleistungsfrequenzverstärker und -generator. Wird gebraucht in der Halbleiterindustrie zum Anheizen und Befeuern von Plasmakammern. Der Standard sind 13,56 Megahertz, die man mit zum Beispiel luftgekühlt zwei Kilowattleistungen ausstattet oder eben wassergekühlt bis hin zu acht oder zehn Kilowatt Leistung. Man muss eben viel Strom haben, und das wird dann entsprechend gleichgerichtet und dann zerhackt. Da gibt es einige Besonderheiten und das können nicht viele Leute. Das Unternehmen haben wir dann dadurch finanziert, dass es eben dieses lukrative Geschäft hatte. Mit Bestandskunden. Und das Produkt war sehr interessant, technisch gesehen hatte das durchaus Neuheitscharakter auf dem Markt. Und wir haben dann ungefähr vier Jahre daran entwickelt. Es sollte eigentlich nach eineinhalb, zwei Jahren fertig sein, aber das hat dann etwas länger gedauert. So nach ungefähr drei Jahren war es dann marktreif, dann haben wir das eingeführt. Als kleines Unternehmen hatten wir aber Schwierigkeiten, in diesen Weltmarkt zu kommen. Die Halbleiterindustrie hat natürlich ganz viel Regelwerk, was man alles erfüllen muss. Verträge, die man nicht wirklich unterschreiben will. Und es gab dann eben die Konstellation, dass es einen großen Zulieferer gab, der uns mit einer Kernkomponente beliefert hat, sogenannte Vakuumdrehkondensatoren, die braucht man für die Matchboxen dabei. Und der kam dann irgendwann mal auf uns zu und sagte uns, dass sie Interesse hätten, selbst was zu entwickeln, also ihr Produktportfolio auszudehnen. Und sie wären schon dabei, diese Matchboxen, das ist eben eine Teilkomponente dieses Gesamtsystems, das zu entwickeln. Und dann haben wir darüber nachgedacht und haben gesagt: „Wenn der Matchboxen baut, dann will der bestimmt auch irgendwann Generatoren haben.“ Und haben ihn darauf angesprochen und haben gesagt: „Wenn du Generatoren entwickeln willst, warum nimmst du nicht unsere Produkte. Du hast den Weltmarktzugang, wir haben das Produkt.“ Und bei der Diskussion hat sich herausgestellt, dass er schon Interesse hat, aber er will das nicht als OEM<sup>109</sup>-Produkt machen, sondern nur, wenn er uns komplett übernehmen kann. Daraufhin haben wir gesagt: „Wenn der Preis stimmt, können wir darüber diskutieren.“ Daraufhin haben wir eine Hausnummer genannt, den haben die zähneknirschend akzeptiert. Da haben wir auch nicht drüber diskutiert. Wir haben gesagt: „Das ist der Preis, nimm es oder lass es.“ Und dann hat er uns gekauft. Und dann hat das über eine Aktienübertragung stattgefunden. War ja eine AG<sup>110</sup>. Das war für alle Beteiligten interessant und attraktiv. Weil natürlich auch die Aktien, die die Mitarbeiter gehalten haben, abgekauft worden sind. Und die haben dann einen guten Schnitt gemacht. Und das ist dann 2007 bis 2011 über den Tisch gegangen.

- I: Das heißt, die Firma in [Ortsname anonymisiert] habt ihr gegründet 2007 und verkauft 2011. Und [Firmenname anonymisiert, erste Firma des Interviewpartners] ist wann gegründet worden?
- B: Die ist 1996 als GmbH eingetragen worden. 1995 gegründet als Einzelunternehmen, im Dezember und im Februar 1996 dann als GmbH.

---

<sup>109</sup> Original Equipment Manufacturer, Engl.: Hersteller des Originalerzeugnisses.

<sup>110</sup> Aktiengesellschaft.



- I: Ok. Und die besteht ja nach wie vor. Und die drei anderen Unternehmen?
- B: Dann habe wir ein Unternehmen gegründet, das ist eine Konstellation bestehend aus einer GmbH & Co. KG und dann eine Beteiligungs-GmbH mit drinhängt. Also das sind zwei Unternehmen. Die sind gemacht worden, um das Risiko zu streuen für die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]. Denn das Gebäude, was wir hier gebaut haben vor 12 Jahren, ist darüber finanziert und gebaut worden.
- I: Ah ok.
- B: Und ist damit der Vermieter des Gebäudes an die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]. Das ist kein wirklich aktives Unternehmen.
- I: Also es ist sozusagen eine verwaltungstaktische Maßnahme.
- B: Ja.
- I: Und das sind die Unternehmen drei und vier.
- B: Genau. Und das fünfte Unternehmen ist die [Firmenname anonymisiert] die haben wir gegründet, weil wir auch Produktgeschäft machen wollen. Und haben einige Entwicklungen, die uns im Rahmen der Fertigungstätigkeit aufgefallen sind, die verbesserungswürdig sind, oder die man braucht, und die man auf dem Markt entweder nicht oder nur zu schlechten Konditionen kriegt, die haben wir dann selber entwickelt. Und wollten die aber nicht unter dem Namen [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] verkaufen, weil die sich als reiner Dienstleister versteht. Und haben die ausgelagert und vertreiben die über die [Firmenname anonymisiert]. Wobei das jetzt auch kein großes Unternehmen ist, das ist ein kleines. Hat eine eigene Internetpräsenz. Das könnte sich jetzt aber in Kürze ändern, denn ein Kunde von uns, der jetzt ein bisschen älter geworden ist, und nicht mehr so gerne arbeiten möchte, da gibt es eine Gemeinschaftsentwicklung, da haben wir ein Produkt weitergeführt, was der mal entwickelt hatte. Wir haben das auf einen moderneren Stand gehoben. Und das alte Produkt wurde schon in tausenden Stückzahlen hergestellt. Und das neue Produkt werden wir jetzt im Rahmen der Musikmesse in Frankfurt im April vorstellen. Und hoffen, dass wir da auch durchaus Stückzahlen verkaufen können.
- I: Cool! Wann hast du die Firma gegründet?
- B: Da müsste ich jetzt nachgucken.
- I: Ungefähr?
- B: Vor sechs oder sieben Jahren.
- I: Also ca. 2012.
- B: Ich gucke mal nach. [sucht in seinem Rechner] 2010.
- I: Und die Branche in denen deine Unternehmen ansässig sind, kann man das alles unter Halbleiterindustrie zusammenfassen? Nein oder?
- B: Nein. Die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners], als Dienstleister rund um die Elektronik, hat ja mit ganz vielen Branchen zu tun. Weil ja mittlerweile ganz viel Produkte ohne Elektronik nicht mehr auskommen. Das geht

querbeet. Das geht von Industrieelektronik über Medizintechnik bis hin zu Telekommunikation, Kfz<sup>111</sup>-Wesen, also Automotive. Das einzige was wir nicht haben ist Rüstungsindustrie und Luftfahrt.

I: Und das habt ihr aber nicht, weil du moralische Vorbehalte hast oder?

B: Bei der Rüstungsindustrie habe ich Vorbehalte, genau. Und bei der Kernkraft habe ich auch Vorbehalte. In die Luftfahrt würde ich eigentlich gerne rein. Das ist aber sehr schwierig. Das sind sehr verschworene Gemeinschaften.

I: Ok. Und die anderen Unternehmen?

B: Die [Firmenname anonymisiert] ist einmal natürlich ein Zulieferer für Fertigungsunternehmen. Weil die Produkte, die wir im Rahmen unserer eigenen Entwicklung entwickelt haben, fertigt. Und verbessert. Wo wir sagen: „Das kann man noch verkaufen.“ Und dieses Produkt, von dem wir eben gesprochen haben, da sind wir in der Musikbranche tätig.

I: Und das Unternehmen, das du schon verkauft hast, wo ordnest du das ein?

B: Das ist technisch sehr speziell. Das würde man unter dem Bereich Ausrüster in der Halbleiterindustrie zusammenfassen, denke ich. Also Gerätebau für die Halbleiterindustrie.

I: Wie viele Mitarbeiter haben deine Firmen aktuell jeweils?

B: [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] hat fest angestellte 55. Insgesamt stehen glaube ich 70 auf der Payroll<sup>112</sup>. Mit geringfügig Beschäftigten und Praktikanten und so. Die [Firmenname anonymisiert] war damals auf 22 Leute angewachsen als wir verkauft haben. Die [Firmenname anonymisiert] ist ein Ein-Mann Betrieb. Und die Immobilienverwaltung hat gar keine. Das ist ja nur eine Hülle.

I: Die Unternehmen sind ja alle in der Region hier ansässig?

B: Ja.

I: Aber ihr arbeitet national. Oder arbeitet ihr auch international?

B: Also die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] arbeitet international. Das ist klar. Die [Firmenname anonymisiert] war auch international. Hier in Deutschland gibt es kaum Kunden dafür. Und die [Firmenname anonymisiert] ist national. Wobei wir mittlerweile auch einen Vertrieb haben in Finnland. [lacht]

I: Akquiriert ihr dann auch international? Oder ist es so, dass ihr mit euren deutschen Kunden dann ins Ausland geht?

B: Also wir akquirieren auch in Belgien und Holland mit. Wir haben eine englische Internetseite zum Beispiel, die auf der .eu hängt. Wir haben auch eine französische Rubrik. Grade für den französischen Teil von Belgien. Und es ergibt sich auch das, was du gesagt hast, dass unsere deutschen Kunden entweder durch ausländische Niederlassungen auf uns zugreifen oder eben auch einen Teil des Geschäftes verkauft haben und dann im Ausland sitzen. So haben wir sogar einen Kunden, der sitzt in China.

I: Wo da?

B: In Shenzhen.

---

<sup>111</sup> Kraftfahrzeug.

<sup>112</sup> Engl.: Lohn- und Gehaltsliste.

- I: Ah ja.
- B: Das ist die Technologieregion von China. Da sitzen sehr viele Auftragsfertiger, grade für Elektronik.
- I: Stimmt, das ist eine bekannte Gegend. Das heißt, du hast die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] alleine gegründet. Die [Firmenname anonymisiert] im Team zu zweit...
- B: Genauer gesagt gab es drei Investoren, drei gleichberechtigte Aktienhalter. Der dritte war ein Amerikaner, der als Kunde mit eingestiegen ist. Weil er auf diese Produkte die damals hergestellt wurden, angewiesen war. Und wir haben eben dieses Produkt im Rahmen der Neuentwicklung mit verbessert, so dass er hinterher sein Gesamtprodukt, was aus mehreren Steuerungen bestand, integrieren konnte in ein Gesamtgerät, was wir dann geliefert haben. Aber dann ist die Wirtschaftskrise gekommen und auch der amerikanische Markt ist da zusammengebrochen, deshalb hat er seine Versprechungen erstmal nicht wahrgemacht. Also er hat natürlich die Aktien gekauft und sein Geld eingebracht, aber sein Kaufversprechen hat sich über vier Jahre hingezogen. Als wir dann verkauft haben, hat das grade langsam angezogen auch in Stückzahlen zu fließen, das Produkt. Also das hat deutlich länger gedauert, als es eigentlich vorgesehen war.
- I: Ah ok. Und dann war es dir auch wurscht, weil dann habt ihr ja verkauft.
- B: Genau.
- I: Und die anderen Firmen, die du gegründet hast, die hast du alleine gegründet.
- B: Ja.
- I: Bitte beschreibe mal deine Geschäftsideen. Wie ist es damals zu den Geschäftsideen gekommen?
- B: Ja, da haben wir ja schon drüber gesprochen. Die Idee war ja, diese Unzufriedenheit, die da bestand, grundsätzlicher Art, zu sagen: „Das kann man besser machen.“ Und das hat sich bis heute eigentlich bewahrheitet, dass viele Wettbewerber eben nicht diese Flexibilität haben, die wir an den Tag legen, und auch nicht diesen hohen Qualitätsstandard haben, den wir haben. Dieser Gedanke, eben erstmal alle Kunden gleich zu behandeln, egal, ob es große Aufträge sind oder kleine Aufträge, wobei ja wir uns auch spezialisiert haben mit diesem „High mix, low volume“<sup>113</sup>. Wir machen kleine Serien, aber eben in einer hohen Varianz, also mit einem hohen Mix. Um ein paar Beispiele zu nennen: wir haben im Jahr über 1000 Fertigungslose und über 125 aktive Kunden.
- I: Wahnsinn.
- B: Und die Kunst ist nur zum Teil, die eigentliche Baugruppe herzustellen. Sondern die Kunst ist, das Material zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle zu haben. Der Materialfluss ist äußerst kompliziert und muss stringent eingehalten werden. Und das ganze Softwaresystem, was das ganze verwaltet, habe ich ja selber geschrieben.
- I: Ja ich weiß, da habe ich ja schon drüber gestaunt. Inwiefern war dein persönliches Vorwissen wichtig dafür, deine Geschäftsideen zu entwickeln?

---

<sup>113</sup> Engl. etwa: hohe Varianz, niedrige Stückzahlen.

- B: Ja, das war schon wichtig, a) machen wir natürlich auch Hardwareentwicklung, und da ist es natürlich von immenser Wichtigkeit, dass wenn man mit neuen Aufgabenstellungen konfrontiert wird, dass man a) die Technik kennt und weiß, ob das zu realisieren ist, ob das überhaupt machbar ist, was man da machen will. Und man muss natürlich ein gutes Gefühl dafür haben, wo die Untiefen liegen bei diesen Projekten. Um einfach nicht in eine Falle zu tappen und ein Angebot abzugeben: ja man kann das, zu den und den Kosten. Und anschließend explodieren die Kosten oder es ist gar nicht realisierbar. Und bei technischen Fragestellungen hat man eben häufig irgendwo Untiefen. Und man tut gut daran, die möglichst schnell zu erkennen. In der Angebotsphase müssen die schon erkannt werden. Weil man natürlich unter Umständen direkt im Angebot formuliert, dass man bestimmte Dinge eben nicht machen kann. Dass das nicht Bestandteil des Angebotes ist. Also, dass mich in den 12 Jahren, wo ich mit solchen technischen Fragestellungen konfrontiert war, ich habe ja nebenher auch noch technischen Vertrieb gemacht, bin immer in Meetings dabei gewesen, wo eben technische Fragestellungen diskutiert wurden, wo die Lösungsansätze dafür diskutiert wurden. Und habe da ein ganz gutes Gefühl dafür, wie man Fragen stellt, wie man bohren muss, um herauszufinden, ob es solche unlösbaren Probleme in der Aufgabenstellung gibt oder nicht.
- I: Und dieses Wissen hat dir dann auch die Sicherheit gegeben für die Gründung, dass du gesagt hast: „Ok, das kann ich besser.“
- B: Ja genau. Das ist eben der Teil Entwicklung, den wir dabei haben. Das ist der eine Teil, und der anderer Teil ist eben: ich bin natürlich auch ein Mensch, der auch privat dafür sorgt, dass es möglichst gesittet und geordnet abläuft alles. [lacht] In der Fliegerei übrigens auch. Da wird mit Checklisten gearbeitet, damit man nichts vergisst. Und das ist auch ein Konzept, was wir hier eingeführt haben. Wir nennen das Laufkarten. Oder Checkliste. Wo jeder Arbeitsschritt draufsteht der zu tun ist. Den der Mitarbeiter gegenzeichnen muss, dass er ihn ausgeführt hat. Damit weiß ich wer es gemacht hat, wie lange er gebraucht hat. Um eben eine Systematik in den Gesamtprozess reinzubringen.
- I: Welche deiner Erfahrung hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung deiner Geschäftsideen?
- B: Also einmal natürlich der Umgang mit Kunden, den ich ja vorher schon trainieren konnte im Rahmen des technischen Vertriebs. Wo man auch die ein oder andere Rückmeldung bekommen hat, einige auch negativ.
- I: Bleibt nicht aus. [lacht]
- B: [lacht] Ja, bei einem Kunden sind wir mal rausgeflogen. Ich wäre arrogant. [lacht] Man lernt halt daraus. Und ansonsten, was mir auch sehr viel gebracht hat, war dass ich ein Jahr in Amerika war, und in den neuesten Technologien arbeiten konnte. Und da eben in der Digitaltechnik wirklich heimisch geworden bin. Und die Erfahrungen, die ich ja schon im Angestelltenverhältnis in das Unternehmen habe einfließen lassen, helfen mir auch heute noch.
- I: Hätten andere die Ideen genauso entwickeln können wie du?
- B: Grundsätzlich ja. Ja.
- I: Wenn sie den Hintergrund gehabt hätten.

- B: Genau, wenn sie die Systematik gehabt hätten. Wenn sie den technischen Hintergrund gehabt hätten und die Ausbildung. Es gibt ja noch mehr Ingenieure.
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen dich zu deinen Ideen inspiriert? Also zum Beispiel technologisches Wissen oder Wissen über Kundenprobleme, oder firmeninterne Abläufe, sowas?
- B: Nö. Also nicht bei [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners]. Bei der [Firmenname anonymisiert] schon. Weil eben dieses HF<sup>114</sup>-Wissen eben Voraussetzung ist dafür, dass man das versteht, dieses Produkt. Hochfrequenz ist eine eigene Geschichte. Das hat mit Elektrotechnik nur noch bedingt zu tun. Weil Strom verhält sich bei hohen Frequenzen völlig anders.
- I: Das heißt, diese Art von Vorwissen, die zu den Ideen inspiriert hat, hat sich schon nach der ersten Gründung verändert?
- B: Also ich sage mal so. Die technische Ausbildung und das Wissen, was man erlangt hat bis dahin, war ganz wichtig, um überhaupt in die zweite Gründung einzusteigen. Hätte man diesen Background<sup>115</sup> nicht gehabt, hätte man das nicht gemacht.
- I: Ok. Wir haben ja eben über deinen Hintergrund gesprochen, also Familie, Schule, Uni, Arbeitsplatz, soziales Umfeld. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung deiner Geschäftsidee eine Rolle gespielt?
- B: Naja, sowohl als auch. Der familiäre Hintergrund hat natürlich auch eine Risiko-Abpufferung gegeben. Mein Vater ist ja nicht ganz unvermögend. Und dadurch hatte man nicht diesen immensen finanziellen Druck. Wobei ich durchaus immer schon versucht habe, aus diesem verdienten Geld weiter zu wachsen. Und man kann heute sagen, dass wir schuldenfrei sind mit der Firma. Und das ist schon seit einigen Jahren so. Die Ausbildung war immens wichtig, um überhaupt in so eine Spezialbranche reinzukommen. Das soziale Umfeld bewerte ich nicht als hoch. Weil das, was man macht, muss man erstmal viel im stillen Kämmerlein machen. Und da Probleme lösen, und die dann eben in den Gesamtprozess ausrollen.
- I: Und der Arbeitsplatz?
- B: Damit ist der Vorgänger-Arbeitsplatz gemeint?
- I: Genau.
- B: Der war schon sehr wichtig für die Geschäftsidee. Da habe ich viel gelernt. Und es war auch gut, dass ich nicht direkt in die Selbständigkeit gegangen bin. Sondern so halt viele Prozesse kennengelernt hat, die man an der Uni nicht kennt.
- I: Genau. Und da hast du ja eigentlich auch gesehen: „Das und das funktioniert nicht. Und das könnte ich besser machen.“
- B: Genau.
- I: Welches Wissen hast du darüber hinaus für die Entwicklung deiner Geschäftsidee gebraucht? Hast du vielleicht mal in irgendeinem Bereich unbeabsichtigt Spezialwissen erworben, das dir dann zugute gekommen ist für die Entwicklung deiner Geschäftsidee?

---

<sup>114</sup> Hochfrequenz.

<sup>115</sup> Engl.: Hintergrund.

- B: Ne habe ich nicht. Kann ich nicht sagen.
- I: Hast du weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung deiner Geschäftsidee selbst? Also durch das Ausfeilen, durch den Prozess der Entwicklung? Manchmal geht man ja so gedanklich vor und zurück. Probiert was aus, dann funktioniert das nicht, dann macht man nochmal was anders.
- B: Also ich bin da sehr gradlinig unterwegs. Also insofern nein. Die Idee, die wir damals entwickelt haben, ist benutzt worden, und seit 22 Jahren fahren wir die. Zumindest bei [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners].
- I: Hat sich die Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?
- B: Quelle heißt wo die Idee herstammt oder wie?
- I: Genau.
- B: Das hat sich insofern natürlich etwas verschoben, als dass wir mit den später gegründeten Firmen ja durchaus andere Ideen verfolgen.
- I: Das heißt, die Idee für die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] ist ja eigentlich durch deine erste Arbeitsstelle gekommen.
- B: Ganz genau. Und die Ideen danach kamen dadurch, dass wir mit bestimmten Kunden zu tun hatten. Die bestimmte Aufgabenstellungen und Problemstellungen an uns gebracht haben, wo wir dann Lösungen für erarbeitet haben, und auch teilweise mit den Kunden zusammen dann in Produkte gegangen sind. Und uns an den Produkten beteiligt haben.
- I: Hast du die weiteren Firmen in anderen Branchen gegründet als die erste. Da hast du eben gesagt: „Die eine schon.“ Weil die so speziell war, dass es eigentlich eine andere Branche war.
- B: Ja, das war eine andere Branche.
- I: Hast du durch die erste Gründung Wissen erworben, das dir bei den weiteren Gründungen geholfen hat?
- B: Ja klar. Eindeutig. Ganz viel Organisatorisches. Also: wie führt man eine Firma, buchhalterische Dinge, personelle Dinge, und auch fachlich. Fachlich einfach durch die Tätigkeit in der Entwicklung, die ich ja immer noch begleite. Und damit auch das Wissen um die Möglichkeiten, die ICs, die bestimmte Bauteile haben. Weil da sind ja auch riesige Quantensprünge passiert.
- I: IC<sup>116</sup> steht wofür?
- B: Integrierte Schaltkreise.
- I: Ach so, integrated circuit.
- B: Yes. [lacht]
- I: [lacht] Sind deine Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass du eine bestehende Nachfrage besser bedienen konntest als andere, oder ist es eher ein komplett durch deine Kreativität entstandenes neues Produkt oder neuer Service, für das du dann Nachfrage generiert hast?

---

<sup>116</sup> Integrated Circuit, engl.: Integrierter Schaltkreis.

- B: Ersteres. Bei der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] eindeutig. Und bei der Gründung der [Firmenname anonymisiert] war es so, dass wir tatsächlich auch innovativ unterwegs waren. Das Bestandsprodukt, was ja dann nach Amerika abgewandert ist, und nach China in der Fertigung, ist ja in ähnlicher Form wiederholt worden, aber mit komplett neuen Ideen und komplett neuen Komponenten. Da ist eine neue Software geschrieben worden, ein aktuellerer Stand, bessere Bedienung, und auch technologisch besser. Weil wir mit diesem Gerät einen viel größeren Frequenzbereich ausrüsten konnten. Das war deutlich breiter und flexibler, das Gerät.
- I: Ok, also da wart ihr tatsächlich richtig innovativ.
- B: Ja.
- I: Hat dich eine technologische, politische, gesellschaftliche oder sonst irgendeine Veränderung zu deinen Ideen inspiriert?
- B: Nein, kann man nicht sagen.
- I: Warum hast du gedacht, dass das, was du anbietest, gebraucht wird? Hast du irgendwo einen Mangel wahrgenommen, aus dem deine Idee entstanden ist?
- B: Um das wiederum zu trennen: bei der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] ja. Ich empfand das als Mangel. Und bei der [Firmenname anonymisiert] fanden wir, dass es einen technologischen Sprung nehmen müsste. Auch hier eine komplette Neuentwicklung von Komponenten, schneller, flexibler, und einfach besser. Robuster. Man konnte die kurzschließen, ohne dass die kaputt gingen. Das war bei den Vorgängermodellen immer ein Problem. Einfach schnellere Überwachung des Prozesses, bessere Bauteile, die ganze Überwachung wurde in Hardware gelöst, nicht in Software. Der reagiert da innerhalb weniger Nanosekunden, damit man da seine Halbleiter auch schützen konnte.
- I: Hast du vor den Gründungen aktiv nach einer Idee gesucht? Oder warst du besonders empfänglich für Ideen?
- B: Ich habe gesucht, ja. Es war tatsächlich so, dass ich mir im letzten Jahr in meinem Job aktiv immer wieder Gedanken gemacht habe: „Was kannst du machen?“ Der Grundgedanke war ja, diese Steuerung einfach auszugründen. Und die besser zu machen und auch mehr Kunden zu gewinnen. Als das dann platzte war der Plan B, den wir auch schon in der Tasche hatten, eben elektronische Dienstleistungen anzubieten.
- I: Wer ist „wir“ in dem Fall?
- B: Meine Frau und ich.
- I: Ach so, war sie da gedanklich mit dabei?
- B: Ja. Die habe ich da mit eingebunden in das Spiel.
- I: Als Sparringspartner?
- B: Ja, einfach um einen Gesprächspartner zu haben. Es gibt ja nicht viele, mit denen man darüber reden kann. Wobei das ja auch diskutiert worden ist in der Familie. Und auch mit dem Steuerberater. Und da wurden schon einige Bedenken angemeldet. Insbesondere Bedenken, ob es denn genügend Kunden gibt. Aber ich habe die Erfahrung gemacht, wenn man seine Arbeit gut macht, gerade im Dienstleistungsgeschäft, gibt es Kunden ohne Ende. Aber findet man Mitarbeiter mit den gleichen Gedanken und dem

gleichen Mindset<sup>117</sup>, der entsprechend auch gute Qualität zeigt und die Arbeit zügig abarbeitet?

I: Das ist schwierig?

B: Das fand ich den schwierigen Part. Kunden habe ich relativ schnell gewonnen. Solange man in der Lage ist, die auch entsprechend zu bedienen, kommt eben die eben erwähnte Mund-zu-Mund-Propaganda zum Tragen und man kriegt schnell auch weitere Kunden. Nur irgendwann, man kann ja nicht alles alleine machen, man muss sich ja Mitarbeiter bedienen, die müssen dann helfen. Wenn die natürlich dann Mist bauen, macht man seinen Namen auch schnell kaputt. Das fand ich recht sportlich und schwierig, und das finde ich auch nach wie vor schwierig, adäquate Leute zu finden, die ein ähnliches Gedankengut haben wie ich.

I: Hast du schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?

B: Ja, das machen wir häufig als Auftragsentwickler. [lacht] Es sei denn, wir sind reiner Entwickler, das heißt, wir sind nicht Eigentümer der Entwicklung, sondern die Entwicklung verlässt uns, oder wir fertigen sie dann in Serie.

I: Aber das hat jetzt nicht zu einer Gründung geführt?

B: Bis auf die Fälle, wo wir wirklich mit Kunden zusammengehen. Insbesondere jetzt auch mit der [Firmenname anonymisiert], wie ich ja eben erwähnte. Insbesondere auch mit dem [Produktname anonymisiert]. Das ist ja quasi eine Idee von dem Kunden. Wo wir eben eine gute partnerschaftliche Zusammenarbeit haben, und uns eben dann geeinigt haben, dass wir das jetzt gemeinsam machen. Was auch mit dem Alter zusammenhängt von dem. Weil der hat keine Kinder und möchte das Produkt weiterführen.

I: Und das braucht eben dann ein Zuhause.

B: Genau.

I: Würdest du nochmal genauso gründen, wie du es damals gemacht hast?

B: Ja.

I: Warum?

B: Weil es insgesamt schon eine andere Qualität hat. Und das, was damals der Wunsch war, war auch die finanzielle Unabhängigkeit, die sich auch eingestellt hat, Gott sei Dank. Man hat mehr Freiheiten, aber oft auch eine sehr hohe Verantwortung. Und diesen Mix finde ich durchaus interessant und erstrebenswert.

I: Also würdest du anderen empfehlen, es genauso zu machen?

B: Jetzt muss ich vorsichtig sein, ich muss ja auch noch meine Mitarbeiter kriegen. [lacht] Nicht, dass ich die alle zur Selbständigkeit ermuntere. [lacht] Es gibt so ein paar Punkte, die eine Voraussetzung sind dafür. Man muss natürlich eine Chance haben, das Produkt auf dem Markt unterzubringen. Man muss es schaffen Mitarbeiter dafür zu finden, die einem helfen beim Wachstum. Man muss einen gewissen finanziellen Background haben, man schafft das nicht mit Null. Und man muss auch eine gesundheitliche Konstitution haben, eine Belastbarkeit. Denn grade am Anfang ist die Arbeitslast immens.

I: Also man muss schon eine gesunde Physis haben?

---

<sup>117</sup> Engl.: Denkart, Mentalität.



- B: Ja. Genau. Ich hatte damals mal, weil ich von Buchhaltung überhaupt keine Ahnung hatte, einen Kurs besucht, so einen Gründungshelferkurs für Buchhaltung. Und da wurde das auch genannt. Das habe ich damals nicht verstanden, was der damit meinte. Heute weiß ich, was er meinte. Also das ist wirklich so, dass man körperlich in einer guten Verfassung sein muss. Denn es kommt viel, viel Arbeit auf einen zu. Die erstmal natürlich Stress auslöst. Und einfach rein die Stundenzahl, wo man eben arbeiten muss, schon sehr hoch ist. Also so 10 bis 12 Stunden am Tag, inklusive der Samstage und Sonntag früh. Das war eine Zeitlang wirklich normal.
- I: Hast du Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Also was können die tun, um eine eigene Idee für eine eigene Unternehmung zu entwickeln?
- B: Vielfach kommen die Ideen ja aus Problemstellungen. Der Rat, den ich anderen geben kann, a) mit offenen Augen und großem Interesse herumzulaufen. Sich durchaus auch, wenn die Möglichkeit besteht, sich mit anderen Firmen auszutauschen. Die Firmen kennenzulernen und genau hinzuhören, wenn über Probleme berichtet wird. Dazu gehört auch, dass man sich eine Aktionsliste zulegt, ein Notizbuch, wo man jedes Problem, was man erkennt, sich erstmal aufschreibt. Auch, wenn es dazu noch keine Lösungen gibt. Und da ab und zu mal wieder durchguckt. Wenn man nachts im Bett liegt und träumt, kommen einem manchmal ganz gute Ideen. Und wenn man aufwacht, muss man die tatsächlich aufschreiben.
- I: Also das Unterbewusstsein arbeiten lassen?
- B: Genau. Und das möglichst systematisch beackern. Alles aufschreiben. Auch, wenn man mehrere Leute im Unternehmen ist. Wir haben einen Lenkungskreis, in dem wir auch immer wieder neue Ideen diskutieren. Um die Meinungen anderer auch anzuhören. Dazu gehört natürlich auch, eine Machbarkeitsanalyse durchführen. Gibt es eine Lösung für das Problem? Und natürlich auch eine Marktabschätzung zu machen. Die wirklich schwierig ist. Aber wenn man klein anfängt, kann man es ja probieren.
- I: Bist du durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle deiner Idee genau liegt?
- B: Nein.
- I: Das wusstest du vorher oder?
- B: Ja.
- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?
- B: Naja, wie eben schon gesagt: auch ich gehe hin und monitore<sup>118</sup> immer wieder. Mache Firmenbesuche mittlerweile. Nehme mittlerweile auch intensiver an Netzwerken teil, um an Problemstellungen zu kommen. Und darüber nachzudenken, ob man das nicht lösen kann.
- I: Also du machst das genau so weiter und würdest auch weitere Unternehmen gründen, wenn die dann Problemstellungen beackern würden, die Profit versprechen.
- B: Ja, wenn ich die nicht in den Unternehmen, die ich schon habe, einbetten kann.

---

<sup>118</sup> To monitor, engl.: überwachen, kontrollieren.

I: Ja wundervoll, das war die letzte Frage. Vielen Dank für deine Zeit!

### 1.2.8 Interview 15

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1968**

**Datum des Interviews: 11.03.2018**

**Dauer des Interviews: 1:05 Stunden**

**Ort des Interviews: Wohnhaus des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Du bist 1968 geboren, oder?
- B: Ja. Nachdem ich dieses Jahr 50 werde...
- I: Ah stimmt, du hast einen runden Geburtstag dieses Jahr!
- B: Ja.
- I: Ich würde gerne was über deinen familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben deine Eltern?
- B: Meine Mama hat Bankkauffrau gelernt, diesen Beruf dann aber nur ein halbes Jahr, also quasi gar nicht ausgeführt. Und mein Papa ist Anwalt, also hat Jurist studiert und promoviert, war eine Zeitlang in der Wirtschaft, in einer Bank, und war dann in der Kanzlei. Mit einer Kanzlei selbständig. Die er von einem Corpsbruder übernommen hat. Wo er eingestiegen ist, und die dann übernommen hat.
- I: Ah dein Papa ist auch promoviert?
- B: Ja. Mein Opa auch. [lacht]
- I: Also gar keinen Druck gehabt damals? [lacht]
- B: Ja wobei das eine saubere Linie ist. [lacht] Der Bruder von meinem Papa ist nicht promoviert, mein Bruder ist nicht promoviert, das ist immer nur einer aus der Familie. [lacht laut]
- I: Also immer nur die arme Sau, die als erstes geboren wurde? [lacht]
- B: [lacht laut] Ja genau. Bei meiner Cousine ist es genauso. Das ist immer nur einer, der das durchgezogen hat.
- I: Das heißt, deine Mama, was hat die für einen Schulabschluss? Realschule?
- B: Realschule. Und dann Bankkauffrau gelernt.
- I: Und auch abgeschlossen, die Ausbildung?
- B: Und abgeschlossen, ja.
- I: Und dein Papa hat Abi und das erste und zweite juristische Staatsexamen?
- B: Genau. Staatsexamen und dann die Promotion.
- I: Hast du Firmengründer in der Familie?
- B: Also. Mein Opa hat einen Baustoffhandel gegründet. Ne. Also, er hat aus einem Kohlenhandel einen Baustoffhandel gemacht. Und den hat der Opa auch gegründet. Und den hat mein Onkel dann weitergemacht, und mein Cousin leitet das ja jetzt. Das ist ja eine riesen Firma. Ich muss jetzt grad mal überlegen. Mein Bruder natürlich, der hat seine Firma auch gegründet. Und mein Opa, der Papa von meiner Mama hat... nee, der ist eingestiegen. Der ist damals eingestiegen, wobei das waren damals auch zwei Mann, und heute sind es über 1000 Leute. Aber so richtig gründen, ganz ehrlich, das hat nur

mein Bruder und ich. Ich muss jetzt grade mal überlegen ob das stimmt... doch, das ist so. Gründen heißt ja, wirklich neu aufmachen.

- I: Wobei ich jetzt sagen würde: wenn man aus einem Kohlenhandel ja im Grunde einen komplett anderen Laden macht, und den so groß macht, würde ich das jetzt auch als Entrepreneurship bezeichnen.
- B: Ja. Also, Unternehmer habe ich ne ganze Menge in der Familie. Aber keine Gründer. Und du hast ja nach Gründern gefragt. Wir sind fast nur Unternehmer in der Familie, aber keine Gründer tatsächlich.
- I: Und dein Bruder hat ja auch zeitlich nach dir gegründet oder?
- B: Nein, nein. Deutlich vor mir. Mein Bruder war ja nie angestellt. Der hat ja im Studium immer schon ein bisschen an Computern rumgeschraubt, und der hat sich nach seinem Studium direkt selbständig gemacht. Also hat das eigentlich aus dem Studium weitergemacht und hat das dann Stück für Stück entwickelt. Aber der war nie angestellt. Und ich habe ja erstmal eine Zeitlang... wie lange eigentlich, lass mich mal grade überlegen... [denkt nach] fünf Jahre angestellt gearbeitet, bevor ich das gegründet habe, aber der [Name anonymisiert, Bruder des Interviewpartners] hat das direkt gemacht.
- I: Du hast Abi gemacht, und hast dann eine Ausbildung gemacht als Koch oder?
- B: Ja, aber aus Versehen. [lacht] Das ist eine schöne Geschichte, aber es ist ja nicht so, dass ich mir jetzt vor dem Studium noch vorgenommen hätte, eine Ausbildung zu machen, sondern da bin ich ja eher reingestolpert. Die Kochlehre war ja reiner Zufall. Und es war ja auch nicht beabsichtigt, eine Lehre zu machen. Die haben halt bei der Bundeswehr gefragt, ob jemand Koch ist. Weil der Koch ist tödlich verunglückt. Der ist besoffen aus dem Offizierskasino beim Heimfahren tödlich verunglückt, der hat sich um den Baum gewickelt. Und dann haben die halt einen Koch gebraucht. Und dann habe ich gesagt: „Ich bin kein Koch, aber ich kann kochen.“ Aber aus hygienerechtlichen Gründen durfte in der Küche nur jemand arbeiten, der einen Gesellenbrief hatte, oder in der Ausbildung war. Aber das war ein Ausbildungsbetrieb, und deswegen habe ich da meine Lehre gemacht.
- I: Ah, also hast du direkt gekocht, warst aber Azubi.
- B: Genau, war aber in der Hotelfachschule. Hab da in der Hotelfachschule die ganzen Theorieblöcke gemacht, und die Praxis da [Anm.: bei der Bundeswehr]. Ich war 15 Monate beim Bund, hab da fast alles gemacht, und dann die letzten zwei Monate in [Städtename anonymisiert] meine Lehre fertiggemacht.
- I: Du hast in eineinhalb Jahren eine Lehre gemacht?
- B: Ja. Als Abiturient konnte man die Lehrzeit verkürzen, und als Koch konnte man das sogar extrem verkürzen, weil die Berufsschule ist ja dann nicht mehr schwer. Eine bestimmte Anzahl an Stunden musste man machen, und sobald man die hat, bist du fertig. Man kann tatsächlich in eindreiviertel Jahren eine Kochlehre machen als Abiturient.
- I: Und dann hast du dir gedacht: „Wenns jetzt nur noch zwei Monate sind, dann mache ich es auch fertig.“
- B: Genau.
- I: Und dann hast du mit dem Studium angefangen?

- B: Und dann habe ich BWL studiert. In [Städtename anonymisiert]. Bis zum Grundstudium. Dann ein Jahr in [Städtename anonymisiert], als Erasmus, Austauschjahr. Dann in [Städtename anonymisiert] fertig studiert und auch in [Städtename anonymisiert] gleich drauf im Anschluss promoviert, zweidreiviertel Jahre. Und dann das Arbeiten angefangen.
- I: Und wo?
- B: Bei [Firmenname anonymisiert; Beratung] in [Städtename anonymisiert]. War aber nur ein paar Tage in [Städtename anonymisiert], und dann direkt in [Städtename anonymisiert]. Ich war echt nur eine Woche da.
- I: In welcher Position hast du da gearbeitet?
- B: Als Berater. Als Projektleiter für ein SAP<sup>119</sup>-Einführungsprojekt. Das war eine Truppe, die überall außerhalb von Deutschland die SAP-Einführungen für die [Firmenname anonymisiert] -Telekommunikationstöchter gemacht haben. Und wir haben so ein Template<sup>120</sup> entwickelt und haben das dann in die ganzen Länder ausgerollt. Und ich habe den Länder-Rollout Italien gemacht. Als Projektleiter.
- I: War das eine Entscheidungsposition?
- B: Ja. Jaja. Also, wir hatten 15 Millionen Mark Budget und ich hatte 40 Leute in dem Team. Und das war zwar in Führungsstrichen nur eine „dotted line“<sup>121</sup>, ich hatte Teamverantwortung, aber keine Personalverantwortung. Ich konnte den Leuten nichts richtig anschaffen.
- I: Also du hattest keine Personalverantwortung, aber warst der fachliche Vorgesetzte.
- B: Ja.
- I: Ok. Und das hast du fünf Jahre gemacht?
- B: Ja, knapp fünf Jahre.
- I: Und hatte das, was du da gemacht hast, etwas mit deiner Gründungsidee zu tun?
- B: Ja. Also, ich habe da zumindest festgestellt, dass das Thema Projektmanagement nicht gottgegeben ist. Und dass das eigentlich keiner kann und dass das ein riesen Thema ist. Und ich habe es natürlich auch nicht gelernt. Also ich habe nicht mal einen Kurs gemacht, und bin gleich als Projektleiter eingestellt worden. Ich habe da viel Blutzoll gezahlt. Schon erheblich.
- I: Heißt?
- B: Heißt, ich habe alle Fehler gemacht, die man sich vorstellen kann. Keine Ahnung von Planung, keine Ahnung von Projektdefinition. Wirklich überhaupt keine Ahnung! Ich konnte halt SAP buchstabieren, weil ich zu einem SAP-Thema promoviert habe. Aber das war alles. Was mir da unten auch nichts genützt hat. Also das war eher eine mutige Entscheidung, mich da als Projektleiter einzusetzen. Habe dabei gesehen, wie schwer sich die Leute tun mit dem Thema Projektmanagement. Zwar noch nicht wirklich mit

---

<sup>119</sup> SAP SE ist ein deutscher Softwarehersteller. SAP wird auch synonym benutzt für die Softwareprodukte des Unternehmens.

<sup>120</sup> Engl.: Vorlage.

<sup>121</sup> Engl.: gepunktete Linie; steht hier für: fachliche, nicht aber disziplinarische Führung.

dem Thema Gründungsentscheidung, das ist dann später gekommen. Obwohl die Idee schon da war, mich mal selbständig zu machen mit irgendwas. Das schon. Aber in [Städtename anonymisiert] hatte ich das erste Mal die Idee, mal irgendwas mit Projekten zu machen, oder mit Projektmanagement. Weil das so unglaublich schlecht lief.

I: Also hat dein erster Arbeitgeber das klassisch, in Anführungsstrichen, gelöst: sie haben einen Fachmann genommen und ihm Personalverantwortung gegeben.

B: Ich würde das nicht mal Fachmann nennen. Aber vom Prinzip her: ja. [lacht] Ich konnte italienisch, weil ich in Italien studiert habe. Konnte tatsächlich relativ fließend italienisch, und habe eine gewisse Grundahnung von SAP gehabt durch die Promotion. Wo bei ja meine Promotion, wie alle Promotionen, einen winzig, winzig, winzig kleinen Ausschnitt darstellt. Aber ich wusste, und weiß immer noch, wie so ein SAP-System funktioniert und was ein relationales Datenbankmodell ist, und was man da eigentlich macht. Das weiß ich natürlich. Und das war gute Grundausbildung. Aber ich bin jetzt kein SAP-Fachmann. Ich habe nie SAP-Customizing gelernt, zum Beispiel.

I: Also du hast nie programmiert?

B: Und auch nie gecustomized.

I: Also nie konfiguriert?

B: Genau.

I: Ok. Hast du während der Gründungsphase deiner ersten Gründung für jemand anderen gearbeitet?

B: Während der Gründungsphase? Nein. Also, ich bin bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] raus, der letzten Beratung, in der ich angestellt war...

I: Ah ok, warte. Du warst erst bei [Firmenname anonymisiert], fünf Jahre, und dann bei [Firmenname anonymisiert].

B: Erst [Firmenname anonymisiert] in [Städtename anonymisiert], deswegen haben wir damals in [Städtename anonymisiert] gewohnt. Nur ein Jahr, dann haben die die Abteilung aufgelöst. Und dann noch zu [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners], zu der ganz kleinen Beratung. Obwohl ich da schon wusste, dass ich mich selbständig machen will. Ich wollte mir nochmal angucken, wie kleine Beratung funktioniert. Und deshalb bin ich zu einer kleinen, feinen Beratung nach [Städtename anonymisiert]. Für ein Jahr. Und von da aus habe ich mich selbständig gemacht.

I: Ok, also fünf Jahre bei [Firmenname anonymisiert], ein Jahr [Firmenname anonymisiert] und ein Jahr [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners]?

B: Also vier Jahre [Firmenname anonymisiert], ein Jahr [Firmenname anonymisiert] und ein Jahr [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners]. Also sechs Jahre angestellt gearbeitet. Und dann aber tatsächlich selbständig gemacht und nicht mehr angestellt gearbeitet.

I: Und du hast auch nichts vorbereitet, während du noch gearbeitet hast.

B: Wirklich null. Das würde ich heute auch komplett anders machen. Das ist natürlich der helle Wahnsinn, das so zu machen. Ich hatte keinen Kunden. Ich hab mir einen Laptop

gekauft, ich habe mir Genesis<sup>122</sup> gekauft, als erste Investition damals [lacht]. Es gab ja damals das Überbrückungsgeld, was man sechs Monate bekommen hat, was extrem hilfreich war.

I: Vom Arbeitsamt?

B: Hm. [zustimmend] Und dann hab ich mich selbstständig gemacht und mich beim [Name anonymisiert] hinten in die Abstellkammer gesetzt und hab telefoniert. Und die ersten Datensätze im Genesis sind tatsächlich aus dieser Zeit. Das kann man sich noch rausziehen. [lacht]

I: Wie ist dein Hintergrund in Bezug auf dein soziales Umfeld? Nutzt du Netzwerke in irgendeiner Form? Also ich meine nicht Social Media, sondern Vereine, Clubs...

B: Ja klar. Also, was heißt nutzen? Ob ich die generell nutze?

I: Ja genau. Und zwar sowohl jetzt, wie auch damals in der Gründungsphase.

B: Also in der Gründungsphase gar nicht.

I: Überhaupt nicht?

B: Null Komma Null. Also in [Städtename anonymisiert] habe ich das damals nicht gehabt.

I: Auch keine privaten Geschichten?

B: Ne.

I: Warst du damals noch bei Budissa<sup>123</sup> aktiv?

B: Klar. Also was heißt aktiv. Korpsbruder bleibt man ein Leben lang, da kann man gar nichts gegen tun. Da kommste ja nicht raus. Also – man kommt schon raus, aber da musste dir wirklich Mühe geben. Das habe ich überhaupt nicht genutzt. Hätte ich wahrscheinlich genutzt, wenn mein Corps eine normale Verbindung wäre. Ist es aber nicht. Weil wir ja als Leipziger Corps nach dem Krieg zumachen mussten. In Leipzig nicht mehr eröffnen konnten. Und eigentlich erst zwei Jahre bevor ich angefangen habe, in Passau wieder aufgemacht haben. Das heißt, dieses Netzwerk von unendlich vielen alten Herren, die deutschlandweit in tollen Positionen sitzen, wie man sich das so vorstellt, und was ja auch häufig so ist, das hatten wir nicht. Die ältesten Korpsbrüder... es gab ein paar ganz alte aus der Leipziger Zeit, die dann so nach und nach alle dahingesiecht und verstorben sind. Und sonst waren die ältesten Korpsbrüder zwei Jahre älter als ich. Und das war so ein bisschen die Besonderheit. Sonst hätte ich das wahrscheinlich schon genutzt. Aber Rotarier<sup>124</sup> war ich ja noch gar nicht, da habe ich nicht mal dran gedacht. Obwohl, die habe ich ja in Italien kennengelernt, also interessiert hat mich das schon. Also vom Netzwerk her: nö. Ich habe halt versucht, ein paar Kontakte, die ich halt beruflich hatte, zu nutzen. Also meine [Firmenname anonymisiert] -Kontakte hab ich natürlich aktiviert. Das war der erste sehr schöne Auftrag. Aber keine privaten Netzwerke. Gar nicht. Auch nicht über die Familie. Also das überhaupt nicht.

---

<sup>122</sup> CAS Genesis World ist eine Customer Relationship Management Software.

<sup>123</sup> Corps Budissa-Leipzig zu Passau ist eine Studentenverbindung.

<sup>124</sup> Rotary International ist die Dachorganisation der Rotary-Clubs, sog. Service-Clubs.

- I: Aber familiär nicht, weil es das nicht gab, sondern weil du keine Lust hattest, das zu nutzen.
- B: Ne, weil da gab es keine Anknüpfungspunkte, keine wirklich guten. Nee, keine Lust, das ist nicht mein Problem, das hätte ich schon genutzt. Aber der Papa hat eine kleine Kanzlei gehabt, da gabs keine Anknüpfungspunkte. Mein Cousin hat da auch damals ganz frisch angefangen. Der ist genauso alt wie ich. Nee, das hat tatsächlich nicht über Netzwerke funktioniert.
- I: Hast du Umgang mit anderen Firmengründern?
- B: Jetzt oder seinerzeit?
- I: Beides.
- B: Jetzt natürlich ja. Relativ viel sogar, muss ich sagen. Mit den (Namen anonymisiert), mit denen habe ich ja quasi gleichzeitig angefangen. Die habe ich ja kennengelernt über [Firmenname anonymisiert] damals. Und ich habe jetzt sehr viel Kontakt auch zu Leuten, die selbständig sind, oder Firmen gegründet haben. Auch über den BdU<sup>125</sup> relativ viele kennengelernt. Wie ich gegründet habe nicht. Da saß ich in [Ortsname anonymisiert] und kannte keine Sau. [lacht]
- I: [lacht]
- B: [lacht] Um das mal auf den Punkt zu bringen. Nee, ich habe im Büro vom [Name anonymisiert] angefangen. Das war ja auch ein Gründer, der hatte vier, fünf Jahre vorher gegründet. Der hat [Firmenname anonymisiert] zusammen mit einem Companion gegründet. Aber ansonsten habe ich keinen großen Kontakt gehabt zu anderen Gründern. Nee, eigentlich nicht.
- I: Ok. Und wie oft tauschst du dich heute mit anderen Gründern aus?
- B: Oft! Viel und oft. Mit dem [Name anonymisiert] und dem [Name anonymisiert] treffe ich mich heute noch regelmäßig. Vier bis fünf Mal im Jahr. Und mit dem [Name anonymisiert]. Mit dem tausche ich mich schon sehr eng aus. Ich habe so eine Handvoll Gleichgesinnter. Zu Organisationsthemen und wie man bestimmte Dinge angeht, das schon.
- I: Was für Hobbies hast du? Womit verbringst du viel Zeit...
- B: Drei Töchter. Muss ich mehr sagen? [lacht]
- I: [lacht] ...beziehungsweise womit hast du vor der Gründung viel Zeit verbracht?
- B: Also ich verbringe wirklich sehr viel Zeit mit der Familie. Das ist so, und das will ich auch genauso haben. Und die Zeit die mir dann noch bleibt, teilt sich auf auf Bienen, Bonsais, und meinen Oldtimer und meine Vespa und meine Ape und kochen. Und halt Sport. Ich habe mir jetzt ein Laufband gekauft und bin dieses Jahr schon 240 Kilometer gelaufen. Und mache jetzt Yoga seit sechs Wochen.
- I: Neeeeiiiiin! [lacht]
- B: [lacht] Doch ja sicher.
- I: Und womit hast du vor der Gründung viel Zeit verbracht?

---

<sup>125</sup> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. ist ein Berufsverband der Managementberatungs- und Personalberatungsunternehmen in Deutschland.



- B: Mit arbeiten. Auch während der Gründung. Ich habe bestimmt die ersten fünf Jahre nur gearbeitet. Jedes Wochenende, immer, immer, immer. Und keine Hobbies gehabt. Ich war froh, wenn ich Zeit gehabt hab für die Familie. Ich bin ja ein Jahr lang von [Städtename anonymisiert] nach [Städtename anonymisiert] gependelt. Jeden Sonntagabend nach [Städtename anonymisiert] und Freitagnacht wieder zurück. Und das habe ich ein Jahr lang gemacht. Das war wirklich eine Scheiß-Zeit, das würde ich auch heute anders machen. Nee, da hatte ich wirklich gar keine Hobbies. Und das hat sich aber geändert. Ich arbeite ja zum Beispiel am Wochenende wirklich nur noch in der Früh. Aber am Wochenende wirklich fast gar nicht mehr. Und ich habe am Wochenende früher wirklich jeden Tag gearbeitet. Samstags und sonntags wirklich immer, immer, immer. Aber das hat sich geändert. Mittlerweile bin ich da ja wirklich deutlich entspannter.
- I: Sehr gut. Aus welcher Situation heraus hast du jeweils, aber speziell vor deiner ersten Gründung gegründet? Was war deine persönliche Motivation für die Unternehmensgründung?
- B: Ich wollte nicht mehr angestellt arbeiten. Das war die Hauptmotivation. Ich habe keinen Bock mehr gehabt, mir irgendeinen Scheiß anzuhören. Nur weil irgendjemand länger im Unternehmen ist und deswegen meint, mir anschaffen zu können was richtig ist und was falsch. Das war die eine Motivation. Und die andere... ich war ja immer nur in Beratungen. Ich habe ja nie was Richtiges gelernt. Und dann habe ich mir überlegt: „Das muss besser gehen! Das gibt es doch gar nicht!“ Ich habe ja bei drei Beratungen gearbeitet. Und die letzte war wirklich gut. Da habe ich mir wirklich jede Menge abgeguckt. Aber bei [Firmenname anonymisiert] und bei [Firmenname anonymisiert] habe ich mir echt gedacht: „Das gibt’s doch gar nicht. Die zahlen 1.400 Mark für mich am Tag, und da wird so ein Scheiß abgeliefert. Das kann nicht sein.“
- I: Also du warst unzufrieden damit, was die Beratung dem Kunden geliefert hat.
- B: Ja, und ich! Ich als Teil der Beratung, dem Kunden geliefert habe. Da habe ich gedacht: „Das muss besser gehen.“ Exzellenz in dem, was man tut. Und dem eigenen Anspruch zu genügen. Das war überhaupt nicht der Fall. Das war bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] anders. Aber es war auch ein ziemliches Gehuddel letztendlich. Dass man sich mit irgendwas erstmal vernünftig auskennt, bevor man zum Kunden geht und denen irgendwas erzählt, das war bei keinem der Fall. Und das war eine Einkaufsberatung. Ich habe von Einkauf null Ahnung.
- I: Den Chef habe ich doch mal kennengelernt. Im Büro damals.
- B: Stimmt, der war mal da. Der war wirklich auch über mein Ausscheiden hinaus viele Jahre mein Coach. Und der hat schon einen ganz anderen Ansatz.
- I: Du hast ja eben schon mal kurz angemerkt, dass du das Gründungsthema immer schon mit dir rumgetragen hast.
- B: Ja.
- I: Aber noch nicht genau wusstest, womit.
- B: Hm. [zustimmend]
- I: Woher kam dieser Wunsch?

- B: Also... [denkt nach] Ich bin glaube ich kein guter Angestellter. Da hat mich frustriert. Das fand ich doof. Das fand ich immer lästig. Ich hab da immer schon versucht, einen Bereich zu haben, wo ich meine Ruhe hab. Und wo ich für mich so arbeiten kann, wie ich das für richtig halte. Und daraus kam letztendlich natürlich auch der Wunsch zu sagen: „Ok, dann machst du es halt auch gleich so, dass du das ganz steuern und leiten kannst, wie du dir das vorstellst.“ Das war wirklich die Motivation. Dass ich keine Lust hatte auf angestellte Arbeit. Das war die Hauptmotivation. Und die andere Motivation war: ich gestalte gerne. Das muss ich auch sagen. Ich mache das gerne. Ich baue das gerne so, wie ich es für richtig halte. Und das war schon die zweite Motivation. Das so zu gestalten, wie ich davon überzeugt bin, dass es richtig ist. Das sind so die zwei Motivationen. Also ein „weg von“ und ein „hin zu“.
- I: Wie viele Unternehmen hast du denn eigentlich gegründet bisher?
- B: [lacht] Lass uns mal schnell durchzählen. [denkt nach und zählt die Unternehmen durch] Sieben.
- I: Wann hast du denn [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] gegründet?
- B: 2002. Am 1. Februar sind wir 16 geworden.
- I: Und die anderen Unternehmen dann im Zweijahrestakt?
- B: Jaaaa... [denkt nach] Nein, die ersten vier oder fünf Jahre gar nichts. Und dann kamen ja diese wilden Zeiten. Ich müsste wirklich nachgucken. Innerhalb von fünf Jahren sind die ja alle gekommen und gegangen. Die einzige, die es noch gibt, ist die [Firmenname anonymisiert], und die heißt inzwischen anders. Die anderen sind ja alle wieder aufgelöst. Aber das war so in einem Zeitraum von vier bis fünf Jahren, wo die alle... raise and fall<sup>126</sup>.
- I: [lacht] Also, du hast deine Hauptfirma gegründet, und hast dann nach vier Jahren angefangen, in einem Zeitraum von vier, fünf Jahren, die anderen Firmen zu gründen...
- B: Ja.
- I: ...und zwar jeweils mit einem Partner oder?
- B: Teilweise ja, teilweise nein. Die [Firmenname anonymisiert] nicht, die [Firmenname anonymisiert] nicht. Die anderen alle mit einem Partner. Die [Firmenname anonymisiert], die [Firmenname anonymisiert], die [Firmenname anonymisiert] und die [Firmenname anonymisiert] waren jeweils mit einem geschäftsführenden Partner. Das war auch der Grund, warum es nicht funktioniert, hat. Also, bei einer hat es funktioniert. Weil der [Name anonymisiert] ein Beißer ist. Aber die anderen, das waren alles Leute, die selbständig sein wollten, aber nicht Unternehmer sein wollten. Und das ist rückblickend glaube ich auch der größte Fehler, den ich gemacht habe. Also nicht besser zu prüfen, mit wem man sich da ins Bett legt. Ein guter Selbstständiger macht halt noch keinen Unternehmer aus. Und das ist mir in allen Fällen eigentlich auf die Füße gefallen. Das war auch beim [Name anonymisiert] am Ende so. Auch der [Name anonymisiert] ist kein Unternehmer.

---

<sup>126</sup> Engl. etwa: Aufstieg und Niedergang.

- I: Da heißt, du hast die Firmen auch alle parallel besessen.
- B: Ja. Jajaja. Also ich besitze noch die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners].
- I: Also du bist auch aus der [Firmenname anonymisiert] raus?
- B: Jaja, da bin ich auch raus. Aber schon lange. Schon seit vier Jahren.
- I: Das hast du an den [Name anonymisiert] verkauft?
- B: Ja.
- I: Und der macht das alleine?
- B: Ne, der macht das mit dem [Name anonymisiert], seinem Geschäftsführer. Das gehört denen beiden.
- I: In welchen Branchen waren die Unternehmen jeweils ansässig?
- B: Nur Beratung. Ausschließlich.
- I: Also es ist alles Beratung gewesen, aber verschiedene Branchen oder?
- B: Verschiedene Themen. Also die [Firmenname anonymisiert] hieß zwar so, hat aber Qualitätsmanagement gemacht. Branchenübergreifend.
- I: Die [Firmenname anonymisiert] war ja eine Unternehmer-Beratung oder?
- B: Genau, das war eine Unternehmer-Beratung. Und die [Firmenname anonymisiert] war tatsächlich branchenspezifisch, die war mal gedacht für die Medizinbranche. Also Ärzte und Krankenhäuser. Und [Firmenname anonymisiert] war ja ein Technologie-Thema. Also ganz unterschiedlich. Wir haben immer sehr stark segmentiert und immer sehr stark pointiert. Also wirklich immer nur auf eine bestimmte Sache. Aber eben entweder eine Branche oder eine Technik oder ein Thema. Aber nicht jeweils nur eine Branche. Sondern wir haben tatsächlich immer geguckt: was wäre ein guter Zuschnitt.
- I: In welcher Region sind die Unternehmen jeweils ansässig?
- B: Also ansässig waren die alle hier. Die [Firmenname anonymisiert] ist dann irgendwann mit dem [Name anonymisiert] zusammen nach [Firmenname anonymisiert]. Aber alle anderen waren hier in [Städtename anonymisiert].
- I: Wie viele Mitarbeiter haben die Firmen jeweils?
- B: Haben? Oder hatten?
- I: Beides.
- I: Also die [Firmenname anonymisiert] hat demnächst wieder 12 feste Mitarbeiter. Und im Moment sechs Freie, die viel für uns machen. Die [Firmenname anonymisiert] hat nach wie vor drei, die wollen auch nicht mehr. Zwei Geschäftsführer und eine Assistentin. Und den Rest machen die alles über Freie. Und die anderen Firmen, die hatten nie Mitarbeiter. Immer nur einen Geschäftsführer. Und da ist ja auch nie mehr nachgewachsen.
- I: Sind die Firmen national oder international tätig?
- B: Die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] so ein ganz kleines bisschen, wenn du Italien und Südtirol schon als international bezeichnen möchtest. Aber sonst ist alles Deutschland.
- I: Aber wenn Italien, dann geht ihr zu den Töchtern der deutschen Kunden?

- B: Ne, ne. Das sind echte südtiroler Kunden. Und auch sonst haben wir mit der [Firmenname anonymisiert] ein bisschen was gemacht in Österreich und der Schweiz und in Südtirol. Und [Firmenname anonymisiert] in Dänemark. Aber man kann das nicht wirklich als international bezeichnen. Das waren Zufallstreffer. Eigentlich akquirieren wir in Deutschland. Und arbeiten in Deutschland.
- I: Ach so, das hatten wir schon besprochen. Hast du alleine oder im Team gegründet. Du hast die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] alleine gegründet.
- B: Ja. Und die anderen, bis auf die [Firmenname anonymisiert] und die [Firmenname anonymisiert] mit jemandem zusammen. Nee, das stimmt gar nicht. Die [Firmenname anonymisiert] haben wir zu viert gegründet. Da war der [Name anonymisiert] noch dabei, mit dem [Name anonymisiert] und dem [Name anonymisiert].
- I: Bitte beschreibe mal deine Geschäftsidee. Wie ist es damals dazu gekommen?
- B: Die Idee war, hochqualifizierte Spezialberatung anzubieten. Und zwar tatsächlich in einer sehr, sehr schmalen Bandbreite. Und damit den Großen Paroli zu bieten. Den Kunden Beratungslösungen sehr, sehr fein auf den Leib zu schreiben. Und mehrere Themen auch in mehreren Beratungen anzubieten. Das war die Idee. Dass man für die Themen, die wir für spannend halten, oder die wir sehen, oder von denen wir glauben, dass sie auf dem Markt funktionieren, dass wir da jeweils eine Spezialberatung anbieten. Die eine macht Projektmanagement, die andere macht Qualitätsmanagement, und so weiter. Und dadurch sehr spitz auf dem Markt auftreten. Und die Idee war außerdem, dass man eine Servicezentrale baut, und dass eben alle Firmen diese Themen outsourcen können in die [Firmenname anonymisiert], und sich dann eben nur auf die Beratung konzentrieren können. Finde ich nach wie vor bestechend. Hat also aus vielen Gründen nicht funktioniert. Aber die Idee funktioniert ja bei der [Firmenname anonymisiert] nach wie vor genauso. Wir bieten in einem ganz, ganz kleinen Spezialgebiet extremes Wissen, extremes Know-how und einen hervorragenden Service. Als Beratung. Und können dadurch völlig problemlos gegen die Großen anstinken. Weil wir halt glaubhaft machen können: „Wir können zwar nur das, aber das können wir halt besser als alle anderen.“
- I: Inwiefern war dein persönliches Vorwissen wichtig dafür, deine Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Unwichtig. Nicht wichtig. Also über Projektmanagement habe ich aus heutiger Sicht nichts gewusst. Also wirklich überschaubar wenig. Also ein bisschen aus eigener Erfahrung. Aber ich habe ja bis zur Gründung keinen einzigen Kurs besucht. Das bisschen was ich wusste habe ich mir angelesen. Aber Gründung und Unternehmertum habe ich überhaupt nichts gewusst. Also das Vorwissen hielt sich sehr in Grenzen.
- I: Welche deiner Erfahrungen hat denn eine besondere Rolle gespielt für die Entwicklung deiner Geschäftsidee? Also ich meine nicht die organisatorische Gründung, also zum Notar gehen oder so, sondern ich meine die Entwicklung der Idee.
- B: Für die Idee hat auf der einen Seite die Erfahrung eine Rolle gespielt, dass das beim Kunden offensichtlich gebraucht wird, und ganz viel von dem tatsächlich was ich bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] gesehen

habe. Da habe ich tatsächlich viel geklaut. Von [Firmenname anonymisiert] habe ich sehr viel gelernt darüber, wie das alles funktioniert. Und viele Ideen und Organisationsansätze habe ich tatsächlich eins zu eins übernommen. Wessentlich auch. Also das wussten die, dass ich das übernommen habe. Und das war glaube ich schon eine wichtige Basis für den Start.

I: Hätten andere das Unternehmen genauso gründen können wie du?

B: Also da ist nichts dabei, was ich jetzt spezifisch mitbringe, was andere nicht genauso hätten machen können. Mit Sicherheit, ja.

I: Hat irgendeine bestimmte Art von Vorwissen dich zu deiner Idee inspiriert? Also zu Beispiel marktbezogenes, servicebezogenes, technologisches Wissen...?

B: Also bei [Firmenname anonymisiert], bei [Firmenname anonymisiert] und letztendlich auch bei [Firmenname anonymisiert], habe ich gesehen, dass das Thema Projektmanagement wirklich ein ganz wunder Punkt beim Kunden ist. Das tut denen einfach weh, das können die nicht. Das ja. Und die Erkenntnis, dass die meisten Beratungen das selber nicht können. Das haben die selber nicht drauf. Und das hat schon geholfen. Diese beiden Erkenntnisse haben zumindest den Mut verstärkt oder die Entscheidung verstärkt zu sagen: „Ok, es gibt offensichtlich einen Markt. Es gibt offensichtlich relativ wenig Anbieter, die das können, das probieren wir.“

I: Hat sich das nach der ersten Gründung verändert?

B: Nö, im Gegenteil.

I: Was meinst du mit „im Gegenteil“?

B: Also die Idee war ja so bestechend, dass wir es gleich ein paar Mal probiert haben. Und die Idee war ja exakt dieselbe, nur mit anderen Themen. Also nein, hat sich nicht verändert.

I: Wir haben ja eben über deinen Hintergrund gesprochen. Also Familie, Uni, Arbeitsplatz, soziales Umfeld, und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung deiner Geschäftsidee eine Rolle gespielt?

B: Kann ich dir nicht sagen. [denkt nach] Ich glaube nicht. Mit Beratung habe ich in meinem sozialen Umfeld überhaupt nichts zu tun gehabt. Ich bin der Einzige bei uns, der in die Beratung gegangen ist. In meiner ganzen Familie, im Freundeskreis, und so weiter, gibt es keine Berater sonst. Uni auch nicht. Nee, eigentlich nicht.

I: Und Arbeitsplatz?

B: Naja klar. Ich habe ja nur in Beratungen gearbeitet. Auf jeden Fall. Ich war ja vorher nur in drei anderen Beratungen. Das hat es schon natürlich beeinflusst. Also weniger das private soziale Umfeld. Aber klar. Ich habe ja vorher genau auch diesen Job gemacht.

I: Und hast dann gesehen: das läuft nicht gut, das kann ich besser.

B: Genau.

I: Welches Wissen hast du darüber hinaus für die Entwicklung deiner Idee gebraucht?

B: Naja, ich habe schon lernen müssen, wie Unternehmensführung funktioniert. Ich hab da ja auch Seminare gemacht. Sowohl beim [Name anonymisiert], also auch beim [Name

anonymisiert], da habe ich tatsächlich eine ganze Menge gemacht. Und ich habe Vertrieb lernen müssen. Und das Thema Unternehmensführung. Also wie baut man so eine Organisation auf. Also das, was ich dann bei [Firmenname anonymisiert] genutzt hab, um eigene Seminare zu machen. Das musste ich natürlich auch lernen. Davon habe ich keine Ahnung gehabt. Da hab ich viel gelesen und war auch auf vielen Seminaren.

I: Und das folgte aber dann der Idee oder? Das war als du die Idee schon hattest.

B: Ja. Jaja.

I: Und schon gegründet hattest, und dir dann überlegt hast, wie du das organisatorisch umsetzt.

B: Jaja.

I: Hast du vielleicht mal unbeabsichtigt in irgendeinem Gebiet Spezialwissen erworben, oder informelles Wissen, das dir dann bei der Entwicklung deiner Geschäftsidee geholfen hat?

B: Nein. Ganz ehrlich, ich habe da auch nicht mehr viel entwickelt. Ich habe halt gesehen: das ist ein Markt. Und bin dann sehr, sehr blauäugig, mit zwei Kleinstkindern relativ blauäugig rangegangen und habe gesagt: „Ich probiere es einfach aus.“ Ich habe mir gedacht: „Sechs Monate gibt es das Überbrückungsgeld, so lange probiere ich das aus. Und wenn du bis dahin nichts hinkriegst, musste dir halt wieder einen Job suchen.“ Wirklich genau so. Also nicht groß strategisch. „Wenn’s funktioniert, ist es gut, wenn’s nicht funktioniert, ist es auch nicht so schlimm. Dieses halbe Jahr bist du und deine Familie erstmal abgesichert. Und wenn du nach vier Monaten feststellst, dass du noch einen einzigen Auftrag hast, dann musst du dir halt wieder einen Job suchen.“

I: Hast du weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst?

B: Ja.

I: Also durch das Ausfeilen? Manchmal geht man ja in dem Prozess noch vor und zurück und passt die Idee an.

B: Ach so. Nein. Das war wirklich viel hemdsärmeliger, als man sich das vorstellt. Ich habe einen PC<sup>127</sup> gekauft, ein Handy gekauft, und hab telefoniert. Und versucht, den ersten Kunden zu akquirieren.

I: Und die Idee Beratung zu machen für Projektmanagement ist auch von Anfang an so gewesen, und hast du dann auch genau so umgesetzt? Also das war nicht erstmal eine andere Richtung, und das hast du dann nochmal geändert?

B: Nein. Ich hatte die Idee schon als ich noch bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] gearbeitet habe. Dann haben die ja noch versucht, dass ich das in deren Netzwerk mache, aber das fand ich nicht so spannend. Aber das war genau so. Das war die Idee, und die habe ich auch nicht mehr groß verändert. Das ist bis heute so.

I: Hat sich die Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?

B: [denkt nach]

---

<sup>127</sup> Personal Computer.

- I: Also die Ideenquelle für die [Firmenname anonymisiert] war ja dein vorheriger Arbeitgeber oder?
- B: Zumindest das, was ich da gesehen habe. Und das habe ich dann auch nicht mehr groß verändert. Zumindest die Kombination. Ich habe jemanden kennengelernt, der irgendwas gut konnte, und dann haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, ob wir das, was wir für Projektmanagement gemacht haben, auch für Qualitätsmanagement machen können.
- I: Wo hast du denn den [Name anonymisiert] kennengelernt?
- B: [lacht] Der hat damals bei [Firmenname anonymisiert] gearbeitet, und da bin ich damals zum Akquirieren hin. Und da hat er mich komplett auflaufen lassen, der Arsch.
- I: [lacht]
- B: Der wollte partout nichts kaufen. Fand aber die Firmenidee cool. Und hat mich vier Wochen später angerufen und mich gefragt, ob er bei uns arbeiten kann. So habe ich den kennengelernt. Als potenziellen Kunden.
- I: War der dann angestellt?
- B: Ja, der war eineinhalb Jahre angestellt.
- I: Und dann habt ihr euch überlegt, dass er auch ein Thema sehr gut kann, und dass ihr das in einer eigenen Organisation anbietet.
- B: Exakt. Genau so.
- I: Wo hast du denn die Jungs für die anderen Firmen kennengelernt? Den [Name anonymisiert], den [Name anonymisiert]...
- B: Was haben wir noch gehabt? [Firmenname anonymisiert]. Wo kenne ich den her? [denkt nach] Ach ja. Das war beim Kunden ein Projektleiter. Der ist dann da abgesprungen und hats selber gemacht. Aber das haben wir nur eineinhalb Jahre gemacht und dann wieder eingestampft.
- I: Also das heißt – korrigiere mich, wenn ich falsch liege – die Idee für die [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] kam aus dem vorherigen Arbeitsverhältnis. Die Idee für die anderen kamen durch Kunden oder Mitarbeiter.
- B: Genau. Und die Idee für die [Firmenname anonymisiert] kam durchs rumhirnen mit dem [Name anonymisiert].
- I: Und für die [Firmenname anonymisiert] auch.
- B: Auch. Ja.
- I: Und für die [Firmenname anonymisiert]?
- B: Für die [Firmenname anonymisiert] habe ich ja die Seminare alle besucht und habe das dann vier, fünf Mal selber gemacht und umgesetzt. Und zuerst war ja die [Firmenname anonymisiert] dafür da: jetzt mache ich euch mal die Seminare, die ich gemacht hab. Ich wollte meinen Gründungsbrüdern und -schwestern beibringen, was ich selbst gelernt hab. Und dann hatte ich das einmal aufbereitet und die ganzen Unterlagen gemacht, und dann habe ich gedacht: „Jetzt kannst du es auch für andere machen.“ Aber der Ursprung war, dass ich das Seminar vom [Name anonymisiert] so aufbereitet habe, dass ich das für meine Gründerkollegen halten wollte.
- I: Also da wolltest du noch was zu Geld machen, was eh schon da war.

- B: Genau.
- I: Und die [Firmenname anonymisiert] war auch ein Kontakt, der aus dem Firmenumfeld der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] kam?
- B: Also das habe ich schon so ein bisschen verdrängt, das weiß ich nicht mehr genau. [denkt nach] Nee, das war sogar anders. Bekannte von mir haben eine Softwarebude gegründet, wo die Qualitätsmanagementsoftware gemacht haben. Und da war ich am Anfang auch irgendwie mit dabei, weil wir mussten ein Qualitätsmanagementsystem auswählen für unsere Kunden. Aber das bringe ich nicht mehr richtig zusammen. Und dann haben wir festgestellt, dass es da nichts Richtiges gibt. Und dann haben wir uns zusammengesetzt und gesagt: „Das ist doch eigentlich eine Lücke.“ Und die kannten sich ja aus mit Software. Und dann haben wir gedacht, dass das nicht so schwierig sein kann. Und dann haben die das gebaut. So ist die Firma entstanden. Und dann hat denen jemand gefehlt, der das für Ärzte anpasst. Und damals hat mich tatsächlich ein Arzt gefragt, ob ich jemanden weiß, der das kann. Und dann habe ich mich hingesetzt und hab mir Bücher gekauft und habe mich echt eingelesen. In dieses QM<sup>128</sup>-System für Praxen. Habe das auf diese Software gebracht, und habe das Ärzten gezeigt. Und habe das auch ein paar Mal verkauft. Und dann war da auch niemand mehr bei der [Firmenname anonymisiert], das habe ich alleine gemacht.
- I: Also war das ein Ressourcenproblem?
- B: Ja, das war ein Ressourcenproblem. Weil die Idee war wirklich super. Das Problem war bei der [Firmenname anonymisiert] tatsächlich auch, dass Ärzte null bereit sind, für Beratung Geld auszugeben. Das war so ein bisschen das Problem. Also die sind bei den kleinsten Tagessätzen schon ausgestiegen.
- I: Also die nächste Frage hast du eigentlich schon beantwortet: hast du Firmen in anderen Branchen gegründet als in der ersten. Nein, keine andere Branche, nur andere Themen.
- B: Nur andere Themen, genau.
- I: Hast du durch die erste Gründung Wissen erworben, das dir bei den weiteren Gründungen geholfen hat?
- B: Ja. Jaja. Auf jeden Fall. Wie die Beratung aussieht, das war ja „copy/paste“<sup>129</sup>. Letztendlich. Wir haben unser CRM<sup>130</sup>-System einfach kopiert. Und die Idee war ja, das Wissen, was wir in der [Firmenname anonymisiert, erstes Unternehmen des Interviewpartners] entwickelt haben, einfach zu multiplizieren.
- I: Sind deine Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass du eine bestehende Nachfrage besser bedienen konntest als andere, oder sind sie eher ein komplett durch deine Kreativität entstandenes neues Produkt oder neuer Service?
- B: Ne, schon ersteres. Eine Nachfrage besser bedienen. Keine der Ideen war fundamental neu, oder dass es das vorher noch nicht gab.

---

<sup>128</sup> Qualitätsmanagement

<sup>129</sup> Engl.: kopieren und einfügen.

<sup>130</sup> Customer Relationship Management.



- I: Hat dich irgendeine Veränderung zu deiner Idee inspiriert? Also technologische, politische, gesellschaftliche...
- B: Nö. Nö.
- I: Warum hast du gedacht, dass das, was du anbietest, gebraucht wird?
- B: Ja, weil ich ja gesehen habe, dass es gebraucht wird auf dem Markt. In jedem Fall war das immer eine Kundennachfrage, oder wo ich auf dem Markt gesehen habe, dass es das nicht gibt, aber die Leute das brauchen. Und sich schwertun, das geliefert zu bekommen. Das waren immer Kundennachfragen.
- I: Also du hast den Mangel einfach wahrgenommen und dann gesagt: „Das kann ich besser.“
- B: Ja.
- I: Hast du vor deinen Gründungen aktiv nach einer Idee gesucht?
- B: Nö. Nie.
- I: Warst du besonders empfänglich für Ideen?
- B: Nö.
- I: Hast du schon mal Ideen von anderen Personen umgesetzt?
- B: Nein.
- I: Ok. Du hast einfach bei deinen weiteren Gründungen das Wissen von deinen Geschäftspartnern genutzt.
- B: Genau. Ich wusste, wie man eine Firma baut, und die wussten Bescheid über ein bestimmtes Thema. Ich hatte ja eine Beratung aufgebaut und wusste, wie das geht. Innerhalb von vier Wochen hatten wir eine neue Firma.
- I: Würdest du nochmal genauso gründen, wie du es damals getan hast?
- B: Nein! Nein. Auf gar keinen Fall.
- I: [lacht] Warum nicht?
- B: Also, die zweite, dritte, vierte, fünfte, sechste und siebte Firma: ja. Das halte ich auch nach wie vor für ein gutes Konstrukt. Ich weiß halbwegs, was da damals schiefgelaufen ist. Ich würde das heute in bestimmte Aspekten anders angehen. Da hätte ich sogar nochmal Bock drauf, zu zeigen, dass das Konzept eigentlich funktioniert. Vielleicht mache ich das nach der Pensionierung. Die Gründung der ersten Firma würde ich heute im Leben nicht mehr so blauäugig machen. Ohne Kunden, ohne Wissen, über Kontakte, ohne Adressen, ohne alles. Das würde ich nie wieder so machen. Das war völlig blauäugig.
- I: Also du würdest heute so eine Transitstrecke machen, wo du weiterarbeitest und nebenher gründest.
- B: Wenn ich das gleiche Wissen hätte und es sechzehn Jahre früher wäre, würde ich da viel gewissenhafter vorbereiten. Ich würde während der Angestelltenzeit versuchen, heimlich zu akquirieren. Oder ich würde das Angestelltenverhältnis halt im besten beiderseitigen Einvernehmen einen Tag in der Woche zurückfahren, dann zwei Tage zurückfahren, und das andere hochfahren. Also mit Familie, mit kleinen Kindern, das so zu machen... Ich habe einfach Glück gehabt, dass das so funktioniert hat, aber das war ziemlich bescheuert.

- I: Also du würdest anderen auch nicht empfehlen, es genauso zu machen?
- B: Auf gar keinen Fall! [lacht]
- I: [lacht]
- B: Auf gar keinen Fall! [lacht]
- I: Hast du Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen?
- B: Nein. Weil ich da selber keine Ahnung hab. Ganz ehrlich. Ich habe eine ganze Menge Lernratschläge für die Entwicklung von Firmen. Ob der Schritt eine gute Idee ist, sich selbständig zu machen und eine Firma zu gründen, das schon. Aber für die Entwicklung der Ideen ehrlich gesagt nicht, weil ich mich da nie mit beschäftigt habe. Weil ich habe mich nie ne Stunde hingesezt und überlegt. Was könnte ich eigentlich machen. Das war nie mein Punkt. Die sind irgendwie immer irgendwie auf mich zugekommen. Die Ideen haben eigentlich mich gefunden und nicht umgekehrt. Also da bin ich wirklich kein Fachmann für die Frage, wie man jetzt zu seiner Idee kommt. Zu Ideen für Gründungen.
- I: Bist du durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle für die Idee genau liegt?
- B: Ne, das wusste ich eigentlich vorher schon. Dass die Quelle der Idee ja aus der Erfahrung aus der Beratung rauskommt, aus dem Angestelltenverhältnis, das wusste ich eigentlich vorher schon. Das war mir klar. Und wie die Entwicklung funktioniert hat. Aber das war ja keine Überlegung wie: „Ich setze mich hin und überlege.“ Es war ja so, dass ich den Mangel gesehen habe, und dann gedacht habe: „Wäre es vielleicht eine gute Idee, sich selbständig zu machen?“ Und nicht umgekehrt.
- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?
- B: [lacht] Nichts.
- I: [lacht] Also verkneifst du dir zukünftig Gründungen?
- B: Nein, auf keinen Fall! Ich würde halt nicht mehr so blauäugig gründen. Ich würde nicht mehr mit Leuten machen, die sich blenden lassen durch den Anschein, dass das alles so einfach ist, und dass man sich eigentlich nur selbständig machen muss. Und dass das dann alles von selber funktioniert. Also ich würde die erste Gründung so nicht mehr machen, weil es einfach viel zu blauäugig war, und die anderen würde ich so nicht mehr machen, weil´s die falschen Partner waren. Und ich mein Hauptgeschäft vernachlässigt habe. Weil letzten Endes haben mich diese ganzen Gründungen um ein Haar meine Firma gekostet. Weil ich mich dann irgendwann viel zu wenig drum gekümmert habe. Und gedacht habe, es wäre eine gute Idee, den Vertrieb in andere Hände zu geben. Das waren ja alles keine übermäßig guten Ideen. Also ich würde keine der Gründungen wieder so machen. Aber das heißt nicht, dass ich keine Firma mehr gründe.
- I: Also das würdest du schon nochmal machen?
- B: Also als nächstes werde ich eine Vermarktungsfirma gründen für meinen Honig. Und ich gründe mit Sicherheit noch ein paar Firmen, das bestimmt. Nicht mehr so wie die letzten, aber wir haben ja jetzt auch in der Firma massive Umorganisationen, was ja auch zum Ziel hat, dass ich mich aus dem operativen Stück für Stück rausziehen kann

und ja auch will. Und die Zeit werde ich dann schon nutzen, um noch die ein oder andere Idee umzusetzen. Ganz sicher.

I: Hast du die Ideen heute schon?

B: Nö.

I: Aber du bist offen, die umzusetzen, wenn du sie hast?

B: Ja.

I: Ja traumhaft! Da war die letzte Frage. Vielen Dank für deine Zeit!

### 1.2.9 Interview 16

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1967**

**Datum des Interviews: 24.01.2018**

**Dauer des Interviews: 1:54 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

I: Ich fange direkt mit dem Schocker an. Wann sind Sie denn geboren?

B: 1967

I: Ich würde gerne etwas über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben denn Ihre Eltern?

B: Mein Vater ist Beamter, ist Volljurist beim Finanzministerium beschäftigt, und ist als Staatssekretär ausgeschieden im Finanzministerium. Mit 55 hat er einen Schlaganfall bekommen, war dann halbseitig gelähmt und ist dann ausgeschieden. Hat die Wende noch mitgemacht und war für die ganzen Liegenschaften im Osten zuständig und ist mit dem Waigel da immer in der Gegend rumspaziert. Meine Mutter ist Hausfrau gewesen und hat vor der Berufsausbildung in der Konditorei gearbeitet, aber wir sind fünf Geschwister, und demzufolge war sie Hausfrau.

I: Also die sind wahrscheinlich beide auf die Volksschule gegangen?

B: Ich denke ja. Das wird so sein. Und dann Abitur. Also meine Mutter hat kein Abitur gemacht, ist aber auch ziemlich weit gekommen.

I: Also Realschule und dann die Ausbildung zur Konditorei- ...was ist das, -fachverkäuferin?

B: Ja Konditoreifachverkäuferin, und das war ja automatisch Nachkriegsgeneration und da sind die dann reingerutscht.

I: Und Ihr Vater hat Abitur gemacht, dann Jura studiert, das erste und zweite Staatsexamen gemacht?

B: Richtig.

I: Haben Sie Firmengründer in der Familie?

B: Ja, jetzt mein Neffe. Einer meiner Neffen hat ein landwirtschaftliches Lohnunternehmen aufgemacht.

I: Aber nichts älter als Sie, wo Sie einen Bezug zu gehabt hätten?

B: Ich bin in unserer körperlichen Familie der einzige, der überhaupt selbständig ist, der überhaupt diesen Schritt gemacht hat. Die anderen sind alle in der Verwaltung entweder als Beamte oder im öffentlichen Dienst. Also gehobene Stellungen, aber normale Verwaltungsangestellte, und auch nicht in freien Wirtschaftsunternehmen. Alle öffentliche Hand.

I: Ok. Welchen schulischen Werdegang haben Sie denn gemacht?

B: Grundschule, dann Realschule, Lehre gemacht...

I: Also Realschulabschluss?

- B: Ja. Und Abitur noch gemacht, nachträglich. Dann die Lehre als Maschinenschlosser bei der Firma [Firmenname anonymisiert, Ausbildungsbetrieb] in [Ortsname anonymisiert]. Was sehr gut war, ich hatte an Schule keine Lust mehr. Und danach habe ich das Abitur gemacht. Dann das Maschinenbaustudium direkt drangehängt.
- I: Uni oder FH?
- B: Ich war an der FH in Köln. Danach habe ich dann fast fünfzehn Jahre gearbeitet, und dann habe ich noch ein Wirtschaftsstudium gemacht. Weil ich wollte das Wissen haben, und dann habe ich aber gesagt: „Wenn du schon so weit bist, kannst du auch den Abschluss machen.“ Und habe dann noch den Abschluss in Wirtschaftsingenieurwesen gemacht. Während ich schon selbständig war. 1991 habe ich mich selbständig gemacht, und habe das parallel durchgezogen.
- I: Dann finden Sie ja das, was ich hier mache, völlig normal! [lacht]
- B: In der Rückschau sieht man auf jeden Fall, was man alles in die verbleibende Zeit reinbekommt. Plus Freizeit, Plus noch vieles andere drumherum. Weil, ich bin zu der Zeit viel im Rettungsdienst gefahren für die Malteser. Da bin ich mindestens jedes dritte, wenn nicht jedes zweite Wochenende durchgefahren. Und das hat man auch alles hingekriegt. Man sieht, was man schaffen kann, wenn man nach gewissen Zielen arbeitet.
- I: Das heißt Sie haben Maschinenbau studiert an der FH und haben das abgeschlossen. Dann haben Sie Wirtschaftsingenieurwesen studiert und haben das auch abgeschlossen.
- B: Richtig. Aber dazwischen habe ich ungefähr viereinhalb, fünf Jahre gearbeitet, schon selbständig. 1990 habe ich mich selbständig gemacht, und das war nachdem ich das Maschinenbaustudium fertig hatte. Das war ungefähr 1988.
- I: Das heißt, Sie haben nie angestellt gearbeitet?
- B: Ich habe real nur bei [Firmenname anonymisiert, Ausbildungsbetrieb] gearbeitet und dann bin ich nur mit freiberuflichen Tätigkeiten unterwegs gewesen, einfach aus einem einzigen Grund: wenn ich als Selbständiger oder als Freiberufler unterwegs war, habe ich doppelt so viel bekommen, wie wenn ich studentische Hilfskraft gewesen bin. Demzufolge war ich Konstrukteur. Und war selbständig, habe das durchgezogen. Mit damals Startgehalt von 21 Mark die Stunde ist das Gehalt noch überschaubar gewesen. Und dann habe ich vier Jahre selbständig bei [Firmenname anonymisiert] gearbeitet. Da hätte ich auch bleiben können, aber das wollte ich nicht. Manchmal sagt man im Nachhinein, hätte man das vielleicht mal besser machen sollen. Weil man hätte da schon eine ganz gute Stelle kriegen können. Weil, ich hätte mich da bestimmt nicht ganz dumm angestellt. Weil ich da mit der richtigen Führungsebene zu tun hatte und in der Zeit auch schon parallel das Wirtschaftsstudium gemacht habe. Da war ich eben auch schon mit Leuten zusammen war, die dort nicht nur später in der Geschäftsführung waren, sondern auch zu dem Zeitpunkt mich schon an die Hand genommen hatten. Und das hätte man schon machen können.
- I: Das heißt, Sie haben sich nach Ihrem Maschinenbaustudium direkt selbständig gemacht. Sie haben nie angestellt gearbeitet. Nur für den Ausbildungsbetrieb.
- B: Also nie im festen Angestelltenverhältnis. Also teilweise angestelltenähnlich. Indem man wirklich morgens hingegangen ist, in den Urlaub mit eingebunden war und so. Das

war am Anfang bei [Firmenname anonymisiert] so und das war auch später bei [Firmenname anonymisiert] so. Da habe ich auch fünf Jahre gearbeitet, und das war eigentlich wie ein Angestelltenverhältnis. Morgens kommen, abends gehen, und da ich Projektleiter war, konnte ich da ein bisschen jonglieren. Und dann wurde irgendwann vom Herrn [Firmenname anonymisiert, Ausbildungsbetrieb] die Entscheidung für mich getroffen: ganz oder gar nicht, und dann habe ich mich für gar nicht entschieden und habe mich selbständig gemacht. Und habe das durchgezogen. Und ihn gibt es nicht mehr.

I: War das eine Entscheidungsposition die Sie da hatten?

B: Da habe ich mich immer reinentwickelt. Aus einem Grund: weil ich gerne Verantwortung trage. Wer Verantwortung trägt, kann gestalten, und wer gestalten kann bekommt automatisch Führungsaufgaben. Und wenn man sich dann noch ein bisschen darum bemüht, dass die anderen nicht auf der Strecke bleiben, hat man schnell ein Team, was man führen kann.

I: Hatte der Bereich oder die Position etwas mit der Gründungsidee für Ihre eigene Unternehmung zu tun?

B: Weiß ich nicht, würde ich jetzt so nicht sagen. Da ist man reingerutscht. Was ich bei den Maltesern relativ schnell gesehen habe, und was auch ein Lebensmotto ist: nur in Lösungen denken. Und wenn eine Entscheidung getroffen ist, die auch durchzuziehen. Im Rettungsdienst kann ich auch nicht sagen: „ich fange mal an zu reanimieren“ und dann sage ich „da hab ich mich falsch entschieden, ich höre mal wieder auf.“ Und auch im beruflichen Leben, ob im technischen oder im personellen. Wenn man eine Personalstruktur hat, entweder, ich entscheide mich für jemanden, oder ich entscheide mich gegen jemanden, dann muss ich auch diese Freisetzung oder Entlassung auch durchziehen. Da kann ich nicht auf halber Strecke sagen: „morgen entlasse ich den“ und im Gespräch, wenn man dann zusammensitzt eins zu eins, sagt man „vielleicht machen wir es noch ein halbes Jahr“. Da lässt man sich sicherlich schnell einlullen, weil man auch ein Teamplayer ist und jemand sehr sozial eingestellt ist. Und zu lange wartet mit Entscheidungen. Aber im Nachhinein stellt sich immer wieder heraus, dass die Entscheidung, schnell zu handeln, und diese konsequent durchzuziehen, eigentlich die richtige ist. Und so ist auch ein bisschen die berufliche Sache entstanden. Man ist gestartet, man hat die Möglichkeiten gesehen, und man hat sich auch so ein bisschen treiben lassen. Und dann auch schnell erkannt, wo man erfolgreich ist. Und dann bleibt man da, wo man erfolgreich ist. Und so ist das ein bisschen gekommen, dass ich auch durch meine Art sehr schnell Kunden für mich einnehmen kann und auch begeistern kann und auch Leute mitnehmen kann und begeistern kann. Und so ist dann eigentlich auch recht zügig das Aufbauen der Struktur entstanden, dass man sagt: „durch den einen Kunden komme ich an den nächsten ran.“ Wir machen es hier bei [Firmenname anonymisiert] ausschließlich über Empfehlungsmarketing. Wir leben nur von Kunden, die uns weiterempfehlen. Nur die empfehlen uns weiter, und nur die nehmen wir auch als Kunden. Ich mache theoretisch null Neukundenakquise. Habe ich eigentlich nicht nötig, praktisch allerdings ja, weil, ich komme jetzt in ein Alter, in dem die Leute, mit denen ich großgeworden bin, in solche Führungspositionen kommen, wo die das nicht jonglieren

können dass wir Aufträge kriegen, oder die wechseln, oder noch ein Stück älter sind und jetzt langsam in Rente gehen. Und die jüngeren, zu denen hab ich nicht so die Beziehung. Demzufolge bröckelt das ein wenig weg. Und jetzt muss man da ein bisschen dran drehen, und im Rahmen der sozialen Medien tun wir das jetzt auch. Wir bauen grade diese gesamte soziale Welt um [Firmenname anonymisiert, Ausbildungsbetrieb] herum auf. Da sind wir seit einem halben Jahr dran und entwickelt sich jetzt. Um verschiedene Säulen anzuspielen. Da geht es jetzt nicht nur um Facebook und Instagram, oder sonst was, sondern insgesamt, wie begeistert man Menschen. Wie spiele ich mit deren Bedürfnissen auf mehr Ebenen als nur „Guten Tag Herr Müller, ich wollte Sie nur mal anrufen.“ Und das ist auch für mich Neuland, weil ich in keinen der sozialen Medien vertreten bin.

I: Ich auch nicht.

B: Ich bin weder bei Xing, das wird jetzt grade aufgebaut. Wo man sieht, welche Verknüpfungen da sind. Und Facebook sowieso nicht. Ich habe auch gar keine Affinität dazu, dass ich mich damit viel beschäftige. Also weder der Nutzen, das lerne ich grade, andersherum aber auch was ich schon verpasst hab. Nicht, damit ich nicht weiß welche Pizza mein Freund gegessen hat, das jetzt weniger. Sondern welche viralen Vermarktungsmöglichkeiten man nicht genutzt hat. Und man hätte sich vieles leichter machen können. Auch im Mitteilen von Erfolgen. Die gehen ja auch unter im normalen Tagesgeschäft. Und so ist eigentlich das Step bei Step mit der Entwicklung gegangen. Wollte ich immer meine Extrusionsanlagen bauen? Nein! Was ich aber gut konnte ist schnell eine Lösung finden. Und die Kunden, die kamen, deren Probleme habe ich gelöst. Und so entstand das. Und so bin ich in eine gewisse Schiene reingerutscht. Nicht jetzt als negatives. Sondern ich habe freie Entfaltung. Das schöne ist, genauso wie es früher war: ich kann runter in die Halle gehen, und sehe eigentlich, was ich baue. Ich sehe die Motorhaube, ich sehe die Schutzhaube. Ich kann mir das auch geistig vorstellen und sehe genau: ich kann da mit der Hand dahinter greifen und komme dahinter mit dem Schraubenschlüssel oder nicht. Und das ist ein großer Vorteil. Und das sieht man relativ schnell, wenn Leute an sowas Spaß haben, dann sind das automatisch auch Leute, die gerne was erschaffen.

I: Mal abgesehen von den Social Media: nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form?

B: Sehr viele! Sowohl die ganzen privaten, im weitesten Sinne erweiterter Freundeskreis, unternehmerische Netzwerke, und ganz gezielt, deshalb liegt das auch hier [zeigt Flyer], der Interessensverband [Name anonymisiert], wo ich sehr aktiv bin. Wir sind insgesamt 40 Unternehmen, das ist grade der Prospekt der neu gemacht wird. Wo die Mitarbeit untereinander stattfindet. Genauso bin ich im Netzwerk familienbewusster Firmenpolitik drin. Das ist vor fünf Jahren gegründet worden. Da geht es darum, dass man Unternehmenspolitik so gestaltet, dass sie mitarbeiterfreundlich aufgebaut ist. Flexible Arbeitszeiten, aber ganz extrem auch, wie müssen Eltern gepflegt werden. Wie organisiert man sowas. Und das wird gefördert von allen möglichen Stellen. In dem Zusammenhang bin ich da mit drei anderen das Gesicht für eine riesige Werbekampagne gewesen. Das hing an allen Bushaltestellen. Also diese Netzwerke nutze ich. Und gerade auch die privaten Netzwerke, die zum einen natürlich unternehmerisch geprägt sind, durch die

unternehmerischen Sachen, das mache ich sehr viel. Zum Beispiel die [Name anonymisiert] Unternehmertage, da bin ich sehr aktiv, und sponsere das auch, und bin auch sehr eingebunden.

I: Haben Sie das auch gemacht, bevor Sie gegründet haben?

B: Nein, das hat sich alles danach entwickelt. Dass man dann da reingerutscht ist. Zum damaligen Zeitpunkt ist man schon ein Exot gewesen. Ich war ja sehr jung und habe das dann einfach durchgezogen. Klar, hat man sich da viel anhören dürfen im Freundeskreis, aber das ist halt so.

I: Haben Sie Umgang mit anderen Firmengründern? Haben Sie sich da damals und heute viel ausgetauscht?

B: Ne. Bin ich ehrlich. Ja hat man viel, aber nicht in dem Sinne, dass man da so eine Gemeinschaft geschaffen hat, mit was ist bei dir gut gelaufen und das kann man übernehmen. Absolut Null. Ich habe jeden Fehler selber gemacht, ich habe mich komplett alleine da durchgebissen, wirklich keinen hatte, den ich fragen konnte. Genauso heute. Ich habe keinen, den ich fragen kann, wie das geht. Weil das der Großvater oder so auch schon durchgemacht hat. Kenne ich nicht. Ich kann auch in der Familie keinen fragen. Natürlich hat man entfernte Freunde oder Bekannte oder Unternehmensberater. Aber letztendlich habe ich jede Entscheidung selber zu tragen, und ich bin verantwortlich für die Entscheidung. So kann ein Unternehmensberater viel raten, aber die Konsequenz, die aus einem falsch gewählten Kunden resultiert, die hat er nicht zu tragen. Und genauso ist es mit wirtschaftlichen Schieflagen. Das habe ich da eben extrem gemerkt. Letztendlich bin ich dann doch alleine. Am Ende will sie dann doch keiner mittragen. Nicht die wirtschaftliche Not, aber die Konsequenz dass man sagt, im Extremfall: „in den nächsten zwei Monaten gibt es keine Löhne. Ich weiß nicht, wo ich sie hernehmen soll.“ Und dann kann man natürlich sagen: „das hättest du dir vorher überlegen könnten. Dann hättest du eben kein Computerprogramm kaufen dürfen. Dann darf man eben die Updates nicht bezahlen.“ Das können Sie ja mal in der Halle verkünden.

I: Da wird die Stimmung nicht besonders sein.

B: Und genauso wird der Fertigungsbetrieb sein Recht haben auf das Geld, denn er hat uns die Teile geliefert, dem kann ich auch nicht sagen: „ich kann Sie nicht bezahlen, denn ich muss Löhne bezahlen.“ Und diese Ungerechtigkeit, die muss ich alleine tragen. Deswegen ist es glaube ich schwierig jemanden zu finden, mit dem man das zusammen macht. Ich habe Jugendfreunde, die haben ähnlich gegründet. Aber die sind in einer anderen Branche. In der EDV-Branche oder selbständig im sozialen Bereich. Die haben ganz andere Dinge. Deren Sorgen will ich auch nicht haben. Aber mit denen tausche ich mich auf einer anderen Ebene aus. Wie ist denn die Struktur eigentlich, die ähnlich ist. Welche Firmenstruktur ist denn ähnlich aufgebaut. Da geht es darum, wie man insgesamt Personalpolitik angeht, wie man insgesamt Liquiditätspolitik angeht. Wie geht man insgesamt Strukturveränderungen an. Durch die sozialen Medien oder die Computer insgesamt, was hat sich da alles verschoben! Heute kann ich nur noch für bestimmte Kunden arbeiten, die das gleiche Computerprogramm haben wie ich. AutoCAD und



Inventor. Früher habe ich ein Zeichenbrett gehabt und habe gesagt: „aha, da haben wir ein Zeichenkopf von [Firmenname anonymisiert].“ Und dann habe ich den da festgeklebt. Das hat keinen interessiert, weil die Bleistifte waren die gleichen, und die Tuschestifte auch. Und die Idee kam ja aus dem Kopf. Aber heute wird gesagt: „Sie haben nicht die gleiche Software wie wir, also können Sie für uns nicht tätig sein.“ Also schneide ich mir eigentlich eine komplette Möglichkeit des Geschäftsfeldes ab, in meiner Fachbranche, nur weil ich nicht in der Lage bin, mir zwei, drei, vier, fünf Programme von der Wirtschaftlichkeit her leisten, geschweige denn es bedienen zu können! Vor allem so, dass es interessant für den Kunden ist. Wenn der jedes Mal sagt: „du hast jetzt ein halbes Jahr nicht gemacht, üben brauchst du für mich nicht.“ Und das sind die Schwierigkeiten. Das ist in unserer technischen Branche ein riesen Problem. Wenn ich Maler und Lackierer bin, habe ich das Problem nicht. Das schränkt schon die Technik ganz schön ein. Und deshalb ist auch der Austausch schwieriger. Und deshalb ist auch bei Netzwerken das Problem nicht: wie vermittele ich ihm meine Probleme, sondern: wie vermittele ich ihm das übergeordnete Problem? Und ich glaube das ist in unserer Welt, wo wir mit weniger Leute und flacheren Hierarchieebenen noch in anderen Strukturen denken. Ich bin sicherlich als Gründer ganz anders in mein Unternehmen involviert, als wenn es die dritte Generation ist. Oder ich direkt in der zweiten oder dritten Führungsebene einsteige, als Sohn. Da denke ich vielleicht: „in der Fertigung muss ich nichts mehr machen, weil die läuft ja schon seit 30 Jahren. Da ist schon alles organisiert.“

- I: Da ist dann vielleicht die Herausforderung, neue Technologien einzubinden in dem Bereich.
- B: Richtig. Ich bin bei Null gestartet und habe alles selber gemacht. Und das abzugeben ist schwieriger als zu sagen „das mache ich wieder“. Aber wenn ich das noch nie gemacht habe, kümmere ich mich auch nicht darum. Und so ist das mit den sozialen Medien. Ich will nur die Ideen liefern. Wie die das hinterher in Facebook reinkriegen, soll mir total egal sein. Wie das technisch funktioniert will ich gar nicht wissen. Aber darum geht es eigentlich in diesen Netzwerken. Dass man sieht: wie machen es denn andere? Alle wollen kochen, jeder hat die Töpfe, aber keiner weiß, wie es geht.
- I: Keiner weiß, wie der Herd angeht, genau. Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie aktuell viel Zeit beziehungsweise womit haben Sie vor der Gründung viel Zeit verbracht?
- B: Ich mache gerne Sport. Also Ausdauersportarten. Viel laufen und entsprechend Sachen, wo man gefordert wird. Bin beim Sport bedingt gerne mit Leuten zusammen. Ich habe lange Handball gespielt, aber das war immer abhängig von anderen. Ich musste mich immer auf andere einstellen. Und beim Laufen gehen und Fahrrad fahren kann ich machen was ich will. Weil, ich muss den ganzen Tag immer schon Rücksicht auf andere nehmen. Und sehen, dass das zusammenpasst. Also möchte ich da nicht auch noch in der Pflicht stehen. Was habe ich für Hobbies? Jetzt aktuell: laufen gehen plus relativ viel Golfen. Weil das ist a) ein reiner Koordinationssport und ich bin sehr viel draußen und bin dort auch, wenn man nicht ganz unerfolgreich ist in dem Gebiet, hat man auch seine Erfolge. Aber letztendlich das ist auch ein Sport, da spielt man gegen sich selber. Und da kommen auch die deutschen Tugenden: Ehrlichkeit, Fairness, zu sich selber

- ehrlich sein, da zum Tragen. Und nicht: wie kann ich mit sportlichem Ausnutzen von Grenzregionen den Erfolg erzielen.
- I: War das damals auch schon so?
- B: Ich spiele schon seit 25 Jahren Golf.
- I: Und bevor Sie gegründet haben?
- B: Da war ich viel bei den Maltesern und habe viel Handball gespielt und bin Fahrrad gefahren. Und sehr viel laufen.
- I: Aus welcher Situation heraus haben Sie jeweils, aber speziell vor der ersten Gründung gegründet? Was war Ihre persönliche Motivation für eine Unternehmensgründung?
- B: Gestalten können. Eine der größten Motivationen. Auch heute noch. Das ist eigentlich das, was mich noch hochhält. Klar, der vermeintlich wirtschaftliche Erfolg, den man aber nicht erzwingen kann. Und den man auch nicht strategisch angehen kann. Da kommen viele Faktoren zusammen. Da kommt auch Unternehmensglück dazu, was man nicht herbeisehnen kann. Aber das Gestalten können. Nicht die Machtposition, sondern die Gestaltungsposition. Ich sag: „lass uns doch mal gucken, ob wir ein neues Formular entwickeln, und wie wir das jetzt aufbauen.“ Letztendlich habe ich die Möglichkeit was Neues zu erfinden. Und das habe ich in einer festen Struktur, dem öffentlichen Dienst, nicht. Da ist das alles irgendwann schon mal gemacht worden, und dem habe ich mich unterzuordnen. Das ist das eine. Und das zweite: ich glaube schon, dass ich jemand bin, der sich da nicht so einbinden lassen will. Ich lasse mich jetzt einbinden von Kunden, klar. Aber nicht: „weil ich der Chef bin, musst du das jetzt machen.“ Das funktioniert bei mir nicht ganz so gut.
- I: Also es war der Wunsch nach selbständigem und gestalterischem Arbeiten.
- B: Ja. Und sich quälen zu können. Das können auch viele nicht. Und vor der Verantwortung auch nicht wegzulaufen. Sich der auch zu stellen, in guten und in schlechten Zeiten. Das ist glaube ich auch eine Stärke, die ich ganz massiv haben.
- I: Wie viele Unternehmen haben Sie bisher gegründet?
- B: Es sind viele versteckte dabei, wo nur mal so ein Testballon gestartet wurde. Reale Gründungen im Sinne von Unterschrift drunter sind es vielleicht sieben oder acht gewesen. Aber welche wo vielleicht nur mal was getestet wurde. Aber diese, die wir so weit gebracht haben, dass wir Geld auf den Tisch gelegt haben, wo wir gesagt haben: „wir probieren es aus“, aber nach einem halben, dreiviertel Jahr war es weg. Unternehmen gegründet, die gar nicht weiterverfolgt wurden, sind es vielleicht 20, 25 schon gewesen. Wo wir das vielleicht so ein halbes Jahr haben köcheln lassen, haben es überlegt, recherchiert, und haben dann gesagt „Nee, machen wir nicht, das ist nicht unsere Welt.“ Und so habe ich in vielen Bereichen investiert.
- I: Und haben die Dinge dann aber auch wieder bleiben lassen.
- B: Einige Sachen wieder bleiben lassen, genau. Dadurch, dass ich auch offen bin für Neues, entsteht ja sowas auch. Man läuft draußen rum und hält die Augen offen. Jedes nicht gelöste Problem ist eigentlich eine neue Firma, wenn man es theoretisch sehen will. Also ist der Bedarf da. Und wenn ein Problem auftaucht, habe ich das vielleicht nicht

- nur alleine, sondern das haben auch andere. Und dann muss man überlegen: warum gibt es das eigentlich?
- I: Welche Firmen haben Sie denn tatsächlich weitergeführt, auch mit Mitarbeiter, also welchen hatten dann auch tatsächlich Bestand?
- B: Ja, also einmal das Konstruktionsbüro, was immer noch besteht. Dann der Maschinenbau, parallel hatten wir ja eine Zeitlang noch die ganze Fertigung dazu. Vom rohen Blech bis hin zur Maschine. Bis dann wieder die Trennung kam. Das ist ja auch aus dem Nichts hochgefahren worden. Das Einstellen und Hochfahren ist ja auf meinem Mist gewachsen, weil ich ja die tolle Excel-Datei erstellt habe, mit den vermeintlich tollen Prognosen. Und dadurch den Bedarf und den Wunsch geweckt habe, dass wir doch mehr investieren. Weil zum Schluss waren wir ja 54 Mitarbeiter. Aktuell sind wir nur noch 11.
- I: Also Sie haben das Konstruktionsbüro [Firmenname anonymisiert], das in [Ortsname anonymisiert] sitzt, das ist Ihre erste Firma.
- B: Richtig.
- I: Mit der Sie sich ursprünglich mal selbständig gemacht haben.
- B: Richtig. Das gibt es heute noch. Das ist ja auch ein Einzelunternehmen. Da bin ich alleine. Dann ist ja die [Firmenname anonymisiert] gegründet worden als Maschinenbauunternehmen in [Firmenname anonymisiert], wo wir nur Projektierung gemacht haben, die ist 2008 in der Wirtschaftskrise insolvent gegangen.
- I: Wann wurde die gegründet?
- B: 1999.
- I: 1999 bis 2008?
- B: Richtig.
- I: Und das Konstruktionsbüro?
- B: 1991.
- I: Und das läuft weiter bis heute.
- B: Ja. 2005 ist [Firmenname anonymisiert] insolvent gegangen. Und 2005 hatten wir aber schon [Firmenname anonymisiert] gegründet. Ganz getrennt, mit [Name anonymisiert] als Partner. Da sind wir 50/50-Geschäftsführer. Bei der [Firmenname anonymisiert], die insolvent gegangen ist, war ich ja ganz allein. Mit dem Hintergedanken: wir wollen eigentlich nur ein bisschen Stahlbau machen für den Privatbereich. Als dann die Insolvenz kam, bin ich da mit dem ganzen Maschinenpark reingeschlüpft. Und so ist dann eigentlich das Ganze groß geworden. Weil vorher waren wir bei [Firmenname anonymisiert] nur drei Mitarbeiter. Und das haben wir dann hochgefahren, immer mehr, mehr, mehr. Inklusiv dem Laser-Bereich. Anfang 2016 ist die Entscheidung von ihm gefallen, dass er das so nicht mehr möchte mit dem ganzen Maschinenbau, und dann haben wir uns da einvernehmlich getrennt. Das war zum Juni 2016, die wirtschaftliche und rechtliche Trennung.
- I: Das heißt, Sie haben zu zweit gegründet, sind dann aber getrennte Wege gegangen.
- B: Richtig. Und ich habe jetzt [Firmenname anonymisiert] behalten, habe den Namen behalten, bin jetzt ganz allein drin. Hab parallel auch in der Zeit zwei EDV-Firmen mit

jemandem gegründet. [Firmenname anonymisiert], Digital Science, das ist Werbung, fremdgesteuerte, individuell angepasste Werbung. Das kennen Sie von jedem Supermarkt. Wo für Sie individuell Werbung angeboten wird. In Köln werden im Kaufhof was weiß ich, Pelzmäntel angeboten, und im Kaufhof in Hawaii gibt es kurze Hosen. Was weiß ich. Und das hier ist bei [Firmenname anonymisiert] installiert. Da haben wir für [Firmenname anonymisiert, Kunde] 400 Stück von installiert, in allen Niederlassungen in ganz Deutschland, vor mittlerweile fünf Jahren). Und das wird in Berlin zurzeit betrieben. Ich habe das damals rausgekauft. Das ist auch eine eigene Unternehmung gewesen, und das gibt es auch heute noch.

I: Und Sie sind da Anteilseigner?

B: Ja meine Firma [Firmenname anonymisiert] ist Anteilseigner. Also ja, im Grunde schon.

I: Und wann haben Sie die gegründet?

B: Das lief früher über eine Firma in Paris, und da haben wir das dann rausgekauft. 1993, 1994 sind wir da gestartet.

I: Also Sie haben immer mehrere Unternehmen ausprobiert, und das eine hat geklappt, und das andere nicht?

B: Ja. Aber rein um davon zu leben hatte ich ausschließlich nur die [Firmenname anonymisiert] und die [Firmenname anonymisiert]. Was richtig mein Leben finanziert hat.

I: In welchen Branchen sind Ihre Unternehmen jeweils ansässig? Das da ist ja auch nicht IT oder? [zeigt auf das Produkt]

B: Das ist Dienstleistung. Die haben wir jetzt von [Firmenname anonymisiert] alle gebaut. Aber die Branche ist eigentlich klassisch Maschinenbau. Kunststoff-Extrusionstechnik, Sondermaschinenbau. Aber eigentlich bin ich Problemlöser. Weil ich viele Dinge mache, die mit dem Sektor gar nichts zu tun haben. Oder wie für die Firma [Firmenname anonymisiert] aus [Ortsname anonymisiert], die stellen die Front- und Heckklappen für die etwas gehobeneren Autoklassen her. Und dann haben wir das komplett gebaut. Handlings-Geräte, überarbeiten von kompletten Maschinen. Prüfstände, sowas.

I: Wie viele Mitarbeiter haben denn Ihre Firmen jeweils aktuell?

B: [Firmenname anonymisiert] hat einen. Die Firma [Firmenname anonymisiert] insgesamt zurzeit 13 Leute mit den Aushilfen, und drei Auszubildende. Und in der dritten, über die ich eben erzählt habe, bin ich ja nicht mehr drin.

I: In welcher Region sind Ihre Unternehmen jeweils ansässig?

B: Im [Städtename anonymisiert]-Kreis.

I: Sind die national tätig oder international?

B: 90 bis 95 Prozent national. Minimal international. Mehr war auch nie angestrebt von mir, weil ich kein Typ bin, der ständig unterwegs sein wollte. Das hat auch Nachteile in manchen Bereichen, weil man den Vertrieb nie so aufbauen konnte, wo man jetzt andocken könnte. Wir fangen jetzt an, den Vertrieb zu installieren. Wir fangen wirklich von ganz null an. Und das ist nicht so einfach. Weil wir es nie nötig hatten. Weswegen nicht international? a) habe ich keine Lust, ständig am Flughafen zu sein und b) könnten wir den ganzen Aftersales-Service gar nicht leisten. Das muss ja nur Polen sein. Dann klappt was nicht, dann sind meine Leute eine Woche lang weg. Oder drei Tage oder zwei Tage.

In der Zeit passiert hier nichts. Und da hatte ich keine Lust dran. Sind wir international tätig? Ja. Sehr viel sogar. Unsere Kunden sind alle international aufgestellt. Wir sind ja High-tech-OEM<sup>131</sup>. Die Krauss-Maffei Plattennachfolgen kommen alle von uns. Da ist nur dann ein Krauss-Maffei-Schild drauf. Und über [Firmenname anonymisiert] sind wir auch international tätig. Und da haben wir auch in Amerika Anlagen stehen. Für [Firmenname anonymisiert] weltweit, [Firmenname anonymisiert]. Die kommen überall hin weltweit, aber nicht durch uns. Wir liefern aber immer nur als Bestandteil des Gesamten, oder als Komponente. Und damit sind wir weltweit tätig und auch aufgestellt, letztendlich.

I: Und Sie haben [Firmenname anonymisiert] natürlich alleine gegründet, [Firmenname anonymisiert] zu zweit. Aber Ihr Mitgründer ist mittlerweile raus.

B: Richtig.

I: Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsideen. Wie ist es damals zu Ihren Geschäftsideen gekommen?

B: Die ursprüngliche Idee für das Konstruktionsbüro war, ich war glaube ich ganz pffiffig und habe gute Ideen gehabt. Und hab das letztendlich umgesetzt in eine wirtschaftliche ausbeutbare Möglichkeit und bin da reingerutscht. Die Geschäftsidee für den Stahlbau war: als wir [Firmenname anonymisiert] gegründet haben: es ist eine riesen Chance, es ist ein riesiger privater Markt, wenn wir High-Tech liefern. Wir haben super damit gestartet. Blech war gewesen der Anspruch: wenn wir mit dem Blech und den Lasern starten, dann wollen wir der Blechexperte im Rheinland werden. Nicht Experte, weil wir so perfekt sind, weil wir so eine super Qualität liefern. Das macht jeder. Jeder muss das gut machen. Wir wollten einfach anders sein. Und dieses anders sein war eben: super kurze Reaktionszeiten, den Kunden als Partner sehen, und nicht als Lieferanten oder als Kunden im Hinblick auf: der bringt uns nur das Geld. Sondern im Hinblick auf langfristige Partnerschaften. Und das ist das, wovon ich lebe. Jeder Kunde bei mir ist eine langfristige Partnerschaft. Mit denen ich von Anfang an zusammenarbeite. Ich habe eine lange Historie mit denen. Im Positiven wie im Negativen. Im Positiven, weil ich sagen kann: ich kenne noch den alten Herrn Meyer. Im Negativen, weil die noch anrufen: „Wissen Sie noch, was da vor 20 Jahren war, können Sie sich daran noch erinnern? Damals, und können Sie das noch?“ Und das Schöne ist, da melden sich dann auch noch Kunden, die da weggegangen sind. Da hatte ich neulich erst einen Anruf von einem Kunden aus Bremen, der hat gesagt: „wir haben da '99 was gemacht. Können Sie da mal in den alten Unterlagen gucken?“ Die hätte normalerweise gar keiner mehr. Weil die Firma, die das damals gemacht hat, ist ja nicht mehr wirtschaftlich existent. Jeder hätte die alle in den Schredder gesteckt. Und ich habe die alle aufbewahrt. Weil ich gedacht habe, es ist egal, wenn ich fünf Meter mehr Akten habe, und vielleicht kann ich irgendwann nochmal darauf zurückgreifen. Das lähmt aber natürlich auch. Muss man auch so sehen. Man schleppt immer Altlasten mit. Und nicht: man zieht aus und fängt

---

<sup>131</sup> Original Equipment Manufacturer: engl.: Erstausrüster, Hersteller der Originalaustattung.

neu an. Das waren so die Geschäftsmodelle. Und dann kam eben letztendlich... Aber Sie haben nicht nach Geschäftsmodellen gefragt. Wie hieß es genau?

I: Ne, ich wollte wissen, wie es zu der Geschäftsidee gekommen ist.

B: Die Geschäftsidee ist eigentlich entstanden, dass ich schnell eine gute, vermeintlich umsetzbare Idee liefern kann. Das ist echt eine Stärke, die ich habe. Nicht, weil ich das so toll finde, sondern weil es so ist. Ich habe sofort drei, vier Varianten zu etwas. Und ich durchdenke die auch ganz schnell. So dass eine Lösung zu einem hohen Prozentsatz erstmal anwendbar ist. Ob die am Ende die geniale Lösung ist, das sei mal dahingestellt. Aber es ist nicht so, dass ich sage: „Weiß ich jetzt nicht.“ Aber es sprudeln halt schnell Ideen. Die werden sofort abgewogen, und aus diesem großen morphologischen Kasten der entsteht, mit vielen Ideen, kann ich sehr schnell mögliche Lösungskombinationen erarbeiten. Gelernt im Rettungsdienst, gelernt vor Ort auf der Straße, wo man sich eben auch sehr schnell aus Zusammenhängen ein Bild machen muss. Das ist eine Sache, die sich bei mir fortgesetzt hat, und die ich schon als Kind immer gut konnte.

I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?

B: Ja es baut aufeinander auf, aber eigentlich bin ich ein Lösungsdenker. Und dadurch, dass ich immer in Lösungen denke, erkenne ich auch immer schnell Chancen. Und dadurch lasse ich mich vielleicht auch mal zu was hinreißen, wo man im Nachhinein sagt: „da wird eh nix draus. Warum hast du 20 Stunden dafür investiert? Das wäre eigentlich nicht nötig gewesen.“

I: Also Fluch und Segen zugleich?

B: Ne, das würde ich so nicht sehen. Dass man schneller eigentlich sagen müsste: „helfe ich nur dem anderen, oder ist das auch für mich von Nutzen?“ Und wenn ich eigentlich nur dem anderen helfe, damit der weiterkommt, dann bin ich jetzt nicht auf der Strecke geblieben im Sinne von: „der hat mich ausgebeutet“, aber das hat mich nicht so richtig nach vorne gebracht. Und das würde ich so ein bisschen sehen, wenn ich jetzt Soziale Medien aktiv bespielen würde. Wenn ich sage: ich beschäftige mich jetzt jeden Tag eine Stunde mit Facebook und poste was über [Firmenname anonymisiert]. Wen bediene ich dann eigentlich? Wer ist draußen mein Kunde, der das wertschätzt, dass ich mich eine Stunde mit diesem Thema auseinandersetze? Und das ergründe ich grade. Und wenn ich das erkenne, dass es draußen viele hunderttausend gibt, die bereit sind, einen Euro dafür zu zahlen, jetzt mal übertrieben gesagt, dann ist das ein sinnvolles Geschäftsmodell. Aber einfach nur zu posten, dass ich in der Pizzeria sitze und grade eine leckere Pizza esse, und darauf hoffe, dass das dann fünf Mann gut finden, bringt mich nicht richtig nach vorne. Das würde für mich nicht bedeuten, dass ich mich aktiv einbringen würde. Und deshalb mache ich das alles nicht. Nicht im Positiven oder Negativen, sondern eher, dass ich mich damit beschäftige, und vielleicht erkenne ich ja den großen Nutzen daran. Aber ich habe auch viele Chancen dadurch ausgelassen, das glaube ich schon. Weil man dadurch pauschal vieles ablehnt, wo man vielleicht offener sein müsste.

I: Welcher Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsideen?

- B: Ich denke einfach meine Verlässlichkeit, meine Offenheit für Neues, das auch „nicht weglaufen“, wenn es schwierig wird. Gerade auch im Hinblick auf technisch schwierige Situationen. Wo man da steht und sagt: „Keine Ahnung wie die Lösung ist, aber es hilft nichts, die Anlage läuft nicht.“ Das Problem haben wir nicht gelöst. Aber es stehen fünf Mann hier drumherum. Also muss es irgendwie weitergehen. Anstatt zu sagen: „Weiß ich auch nicht, wir trinken jetzt erstmal eine Tasse Kaffee und gehen eine rauchen, und morgen gucken wir weiter“, das funktioniert nicht. Diesem Druck kann ich glaube ich ganz gut standhalten.
- I: Hätten andere Ihre Ideen genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Wenn man jetzt ehrlich ist natürlich nicht, weil, ich bin einzigartig auf der Welt. Weil eben auch meine Denkstruktur so ist. Natürlich, es gibt vergleichbare Sachen. Was vielleicht aber schon ist, dass natürlich ich durch meine Möglichkeiten des Konstruierens, des Entwickelns, des Gestaltens, auch viele Leute beeinflusst habe, die so denken wie ich. Mitarbeiter, Kollegen, Anwender. Weil ich dieses Handrad rechts unten konstruiert habe, muss der sich jetzt jedes Mal bücken. Und vielleicht wenn ich das Handrad nach oben gemacht hätte, hätte der jetzt keine Rückenschmerzen. Also so beeinflusse ich letztendlich auch ein bisschen das Leben anderen Leute. Im Positiven, wenn sie sagen: „oh, das ist eine gute Lösung. Da hat jemand mitgedacht.“ Vielleicht weil man manches nochmal hinterfragt. Vielleicht weil ich auch immer den nächsten Schritt mitberücksichtige. Ich gehe immer einen Schritt mehr als Andere. Ob das immer gut ist, sieht man dann auch im privaten Bereich, dass man vielleicht nicht immer so viel denken sollte. Aber eigentlich ist das eine Stärke, dass ich immer den Schritt dahinter mit betrachte. Wie beim Schach auch. Da ziehe ich ja auch nicht den Bauern und denke „ja was weiß ich was da hinten passiert.“ Sondern ich denke: wenn ich das jetzt mache, was kann dann da entstehen dadurch?“ Das kommt einem auch beim Golfen zugute, dieses Denken. Da geht es auch nicht darum, zu sagen: „ich hae jetzt mal den Ball da vorne hin und dann gucken wir weiter“. Oder beim Fußball oder beim Handball. Da spielt man ja auch nicht nach vorne und denkt sich: „da sind ja drei, dann sollen die halt mal ins Tor schießen“, sondern man baut das strategisch auf. Und dieses Strategische, das nenne ich auch schon mal Personalschach, das beherrsche ich schon ganz gut.
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihren Ideen inspiriert? Also zum Beispiel marktbezogenes, oder servicebezogenes Wissen, technologisches Wissen, Wissen über Kundenprobleme...
- B: Ja, Kreativität. Und ich habe mich auch ein bisschen verleiten lassen. Mich dem hingegen, was so entstand. Und gesehen, dass das, was ich gemacht habe ankam. Und dann hat man vielleicht auch nicht rechts und links geschaut.
- I: Hat sich das nach der ersten Gründung verändert?
- B: Verändert vielleicht nicht, sondern ein bisschen konkretisiert. Oder man hat versucht, sich da ein bisschen zu positionieren. Weil man sich damit dann auch ein bisschen beschäftigt hat. Weil man gesehen hat: man kann nicht allen dienen. Aber man eigentlich sich dann selber auch opfert. Das muss man auch so ein bisschen sehen. Weil man dann immer sagt: „Das können wir auch noch grade mitmachen. Das bisschen kriegen wir

auch noch hin. Anstatt zu sagen: das ist halt nicht mein Bereich. Wenn ich ein Restaurant aufmache, kann ich sagen: „ich habe ein Restaurant und mache ein super Abendessen, ich kann grade auch noch den Mittagstisch mitmachen.“ Dann muss ich aber schon morgens anfangen, Kartoffeln zu schälen. Und wenn ich mittags schon als Nachtisch Herrencreme habe, dann muss ich das ja abends auch anbieten. Weil dann kann ich ja direkt mehr machen. Anstatt zu sagen: „beim Mittagstisch kommen Leute, die wollen auf die Schnelle ein paar Fritten mit Currywurst essen. Warum tu ich mir das eigentlich an?“ Und abends kommen die Leute und sagen: „ich will hier eine tolle Zeit erleben. Ich will nicht nur essen.“ Und dann sagt noch einer: „kannst du nicht noch ne Party organisieren und ein paar Mettbrötchen machen?“ Und dann sage ich: „ja komm, das kann ich grade auch noch machen, die paar Mettbrötchen schmieren.“ Eigentlich müsste man sagen: „nein, ich mache nur Abendessen. Weil, ich will den Leuten ein schönes Erlebnis bieten.“ Und dann vielleicht noch viel mehr Geld verdiene, umgerechnet, weil ich dafür einen viel höheren Wert nehmen kann, weil das wertvoller ist. Für die Leute. Anstatt dass die sagen: „morgens habe ich ein Mettbrötchen von dem bekommen, mittags die Currywurst und dann kann ich abends auch noch schnell hingehen.“

- I: Ja. Wir haben eben über Ihren Hintergrund gesprochen, also Ausbildung, Familie, Schule, Uni, Arbeitsplatz, und so weiter. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?
- B: Joa. Da würde ich sagen, auch wieder dieses Gestalten können. Die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Die auch sofort zuerkannt zu bekommen. Wenn man selbstständig ist, wird sofort gesagt: „ja gut, dann hat der die Verantwortung.“ Also das was nicht hinterfragt wird. Und die Kompetenz, also: kann ich das? Das ist mit den Jahren gewachsen. Das was ich früher niemals als Aufträge bekommen hätte, ist heute eine Selbstverständlichkeit. Nicht, weil ich so tolle Maschinen baue, sondern weil mir einfach, weil ich ein paar graue Haare habe, die Leute einem zutrauen: „der kriegt das schon geregelt.“
- I: Und wenn Sie sich die Bereiche Ihres Lebens so angucken: gibt's da einen, wo diese Fähigkeiten, diese gestalterischen Themen, herkommen? Können Sie das zuordnen?
- B: Nein. Eigentlich müssten das auch andere zuordnen. Weil man selber gar nicht merkt, wie man sich entwickelt. Man nimmt das ja gar nicht wahr. Meine Stärke die ich hatte als Kind, die ist ja einfach fortgeführt worden. Ich weiß aber ja gar nicht, dass das eine Stärke von mir war. Sondern das ist ja logisch gewesen. Ich bin jetzt zum Beispiel kein toller Kocher. Ich kann zwar kochen, aber das ist nicht meine Leidenschaft. Da würde ich mich jetzt auch niemals quälen, dass ich das toll hinbekomme. Weil da habe ich keine Lust drauf. Das macht mir keinen Spaß. Kochen kann ich, aber da habe ich keinen Spaß dran. Demzufolge würde ich nicht sagen: „das muss ich jetzt unbedingt tun.“ Oder Gesellschaftsspiele. Null Bock dran. Würde ich niemals eine Gruppe gründen, um Gesellschaftsspiele zu spielen. So. Und demzufolge merke ich gar nicht, dass vielleicht diese Art, dem Druck standzuhalten, eine Stärke ist, wo der Nachbar sagt: „wie schafft der das? Da würde ich dran zerbrechen.“ Oder solche Reisen zu organisieren. Eine



Freundin von mir sagt: „morgens in München, und abends bist du schon wieder zuhause? Und zwei Tage später fährst du schon wieder nach Hamburg? Wie regelst du das alles?“ Ich denke da gar nicht drüber nach, weil das mein Geschäft ist. Und ich da so reingewachsen bin. Wie eine Mutter, die drei Kinder hat und alleinerziehend ist. Die macht sich keine Gedanken dazu. Die macht das einfach, die hat gar keine Wahl. Die macht das einfach und sagt auch: abends bin ich aber kaputt. Wenn ich die fragen würde: „woran machst du das fest, dass du das schaffst?“ Dann würde die nicht sagen: „das kann ich dir sagen, das habe ich gelernt auf der Uni.“ Sondern: „hätte ich nur zwei Kinder, würde ich zwei Kinder groß kriegen. Hätte ich vier, würde ich vier groß kriegen. Und wenn ich einen Mann hätte, der Geld verdienen würde, und noch ein Kindermädchen und in Florida noch ein Haus, dann wäre das eben so.“ Dann würde sie nicht sagen: „ich schaffe das nicht.“ Und das meine ich damit: seine eigene Stärke hinterfragt man ja nicht. Und jeder wählt ja glaube ich einen Beruf, wo seine Stärke schon so ein bisschen rauskommt. Es sei denn, man wird von den Eltern in einen Beruf gedrängt. Wenn einer ein Blumengeschäft übernehmen muss, obwohl er eigentlich Jurist werden will.

- I: Ich glaube es ist ein großes Glück, wenn man einen Beruf wählen kann, in dem die eigenen Stärken zum tragen kommen. Ich glaube dann ist man tendenziell glücklicher.
- B: Ja. Das rechne ich meinen Eltern sehr hoch an. Jeder durfte machen, was er will. Es wurde keiner zu irgendwas gezwungen. Egal ob wir nun einen Verwaltungsjob oder eine Lehre gemacht haben, oder ein Studium. Eine meiner Schwestern hat für den Kochtopf Theologie studiert. Hat sie aber machen dürfen. Hat sie nicht genutzt, außer im kirchlichen Umfeld enger tätig zu sein, aber das lohnt sich wirtschaftlich nicht. Aber das kann man nicht bewerten. Weil dieses Recht habe ich nicht. Ich sowieso nicht, weil ich ja auch dieses Privileg hatte. Und da sind wir wieder dran, dass ich das gar nicht so einordnen kann. Über den Rückblick kann man sicherlich sagen, ich habe manche Stärke ein bisschen forciert. Und ich habe manche Schwäche, oder vermeintlich nicht vorhandene Stärke, einfach liegen lassen und nicht weiter hinterfragt. Und dann fanden das eben manche doof. Na und?
- I: Besser Stärken stärken als Schwächen auszumerzen.
- B: Das ist das, wo man sich hinterher vielleicht fragt: „warum ist der denn so geworden?“ Das kriegt dann natürlich auch irgendwann eine Eigendynamik. Und natürlich auch ein Dienstvorgesetzter in einem Angestelltenverhältnis oder ein Kunde erkennt: „für diese Sache ist der gut. Für Service kannst du den vergessen, aber für eine Neuentwicklung ja.“ So. Und dann kriege ich nur Neuentwicklungen. Also bin ich ja nicht plötzlich der geniale Neuentwickler, aber für das andere trauen die mir das einfach nicht zu.
- I: Und dadurch, dass Sie so viel neu entwickeln, sind Sie dann irgendwann schon der geniale Neuentwickler, weil, Sie machen ja nichts Anderes, Sie trainieren ja den ganzen Tag.
- B: Genau. Und deshalb weiß ich gar nicht, ob ich nicht vielleicht im Service oder als Netzwerker doch toll wäre. Aber das kann ich gar nicht ausprobieren, weil die Zeit das nicht hergibt. Das ist genauso, wie wenn ich sage: „wenn ich nochmal jung wäre. Dann würde

ich Profifußballer werden.“ Dafür hätte man aber damals schon in einer Fußballmannschaft spielen müssen. Dass einer um die Ecke kommt und sagt: „du bist es“, das wird voraussichtlich nicht passieren. Und jetzt schon mal gar nicht mehr. Im übertragenen Sinne. Ich denke, Sie wissen schon wie ich das meine. So ist das denke ich in vielen Bereichen. Auch in der Partnerschaft. Da lebt man ja auch seine Stärken aus. Und nicht unbedingt seine Schwächen.

- I: Wobei ich schon glaube, dass bei Partnerschaften, egal ob eine eheliche Partnerschaft oder im beruflichen Kontext, man dann auch eine Rolle ausfüllt, wenn der andere eine eklatante Lücke hinterlässt. Die man vielleicht gar nicht so ausfüllen wollte, die man aber ausfüllen musste. Also Stichwort alleinerziehende Mutter. Die musste vielleicht dann irgendwelche Rollen einnehmen, die sie gar nicht wollte. Aber weil eben der andere die Lücke hinterlassen hat, musste sie. Also zum Beispiel mein Vater hat früher immer gesagt, wenn wir Fragen zu Hausaufgaben hatten: „Deutsch? Ne das kann ich nicht. Frag Mama.“ Weil er einfach keine Lust hatte. Dann musste meine Mutter diese Lücke füllen, obwohl sie vielleicht gar nicht drum gebeten hatte. Das ist jetzt ein banales Beispiel.
- B: Ja, und genauso ist es ja auch mit Mitarbeitern. Wenn man denen sagt: „du machst das jetzt, weil es keinen anderen gibt dafür.“
- I: Genau. Oder weil es einen anderen gibt, der aber keinen Bock hat.
- B: Genau. Und dann zeigt sich bei dem einen oder anderen, wenn er sich mal mit diesem Thema beschäftigt, dass er es vielleicht doch ganz gut kann! Das vermeintliche Nachtelefonieren von Auftragsbestätigungen. Oder Liefertermin nachtelefonieren. „Ich rühre ja kein Telefon an.“ Und mittlerweile ist das eine Selbstverständlichkeit. So schlimm ist es ja gar nicht. Es macht sogar ein bisschen Spaß.
- I: Und es fällt einem auch nicht das Ohr ab.
- B: Genau. Und daran erkennt man wieder: das ist eine Richtung, die ich jetzt als vorgesetzter Firmeninhaber habe: die Leute entwickeln lassen zu dürfen. Diese Chance ist die zweite. Einmal, das Gestalten können. Und dann die Mitarbeiter sich entwickeln zu lassen und auch die Möglichkeit zu geben, zu wachsen. Das ist ein riesen Privileg. Wenn ich sehe, dass aus einem Auszubildenden, der nichts kann, nicht nur fachlich, sondern der von sich sagt: „ich kann das nicht, ich weiß nicht wie das geht.“ Und plötzlich selbstverständlich nach Jahren in einer leitenden Position ist. Und dieses Entstehen hat man ja ein bisschen begleitet. Da ist man ja nicht alleine dran schuld. Aber ich habe ihm die Möglichkeit gegeben. Und das ist schon eine Sache, die auch eine große Befriedigung mit sich bringt. Und für viele Sachen entschädigt. Da hilft es jetzt auch nicht, wenn man 100 Euro mehr auf dem Konto hat am Ende des Monats.
- I: Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt in irgendeinem Gebiet Spezialwissen erworben oder informelles Wissen? Das Ihnen bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsidee zugutekam?
- B: Da sind wir wieder bei den Stärken. Ich bin sehr offen für vieles. Und höre einfach zu. Gehe auf Seminare, bin auf Workshops dabei. Beschäftige mich mit solchen Sachen,

nur um mal fremd zu hören. Gehe auf irgendwelche Fachseminare oder Sachseminare. Beschäftige mich mit Personalentwicklung. Beschäftige mich mit Persönlichkeiten, egal ob im Sport, in der Wirtschaft, im sozialen Umfeld. Wo ich mehrtätige Seminare besuche, einfach nur für mich. Aber ich nehme ja auch was mit für die Gesamtumsetzung. Wie gestalte ich, wie präsentiere ich mich, wie wirkt man. Nicht nur im sachlichen, dass man sagt „der sieht aber toll aus, hat auch einen Schlips an.“ Sondern wie gehe ich auch mal Schwierigkeiten an? Wie entscheide ich mich dort? Das wächst ja, indem ich mal rechts und links gucke. Indem ich akzeptiere, dass jemand anders auch eine gute Lösung hat. Und der geht da ganz anders ran. Und dann sehe, wie die Entwicklung geht. Und mir da eigentlich aus einem Dreitagesseminar nur zwei Sätze mitnehme. Aber wenn die zwei Sätze dann das ist, was mir später den nächsten Schritt ermöglicht, oder eine Ebene auf der Entwicklungsleiter, dann gucke ich zurück und betrachte plötzlich aus einer höheren Perspektive diese Plattform. Und sage: es war ein langer Weg, aber schau mal, welche Schritte du unternommen hast. Dieser Weg. Dass man sich entwickelt, und in dieser Zeit auch entwickelt hat. Egal wie groß der Frust war. Oder einfach nur durchgehalten hat. Und nicht eingeknickt ist und neben einem alles weggebrochen ist. Auch Leute weggebrochen sind, die sagen: „ich laufe nicht mehr mit dir mit.“ Egal ob im privaten Bereich, im beruflichen, im sozialen Bereich, die einfach sagen: „ich will es mir nicht mehr anhören. Ich kann nicht mehr. Ich kann körperlich nicht mehr, geistig nicht mehr, wirtschaftlich nicht mehr, emotional nicht mehr, fachlich nicht mehr folgen.“ Aber man selber einfach weitergeht. Nicht um die abzuhängen, sondern weils entweder keinen anderen Weg gibt, oder weil ich sage: „da vorne ist das Ziel.“

- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst? Also durch das ausfeilen der Idee, durch den Prozess der Ideenentwicklung?
- B: Ja auf jeden Fall. Ganz bitter durch Erfolg und Irrtum. Indem man mit hoher Erwartung an manche Sachen rangegangen ist, dann erkannt hat, dass es so nicht umsetzbar ist. Und dann aber an einem Schritt war, wo man nicht mehr zurückkonnte. Und dann trotzdem weitergegangen ist. Und so lernt man dann. Im technischen genauso. Wenn man sagt: „wir schweißen etwas zusammen, flexen es auseinander, und schweißen es wieder zusammen, anstatt direkt eine Schraublösung zu machen.“ Hätten wir es geschraubt, hätten wir nur Teile auseinandergenommen und wieder drangesetzt. Haben sie aber nicht dreimal auseinandergeflext und wieder korrigiert. Und da entsteht, da sind wir wieder bei Erfahrung, dass unsere Maschinen und dann sind wir wieder bei dem morphologischen Kasten, Lösungsfindung, auf Modulen aufgebaut. Unsere ganzen Maschinen sind auf Modulen aufgebaut. Wie Legosteine. Einfach nur zusammenstecken. Ich kann ganz viel zusammenstecken. Ich kann was Großes draus machen, kann es wieder auseinandernehmen. Und das ist einfach eine Sache, die ich von Anfang an relativ schnell gemacht habe. Weil ich halt in den vorherigen Firmen gesehen habe: wenn es mal zusammengeschweißt ist, hat man ein großes Problem. Unabhängig davon habe ich immer viele kleine Einheiten. Und diese kleinen Einheiten kann ich häufiger verwenden, kann ich besser managen, besser koordinieren, und durch diesen Zusammenhang habe ich automatisch wieder das andere Modul wieder zusammenpassen. Wenn man da

ein bisschen pfiffig ist, hat man dann eine Lösung, die ich vorher gar nicht gesehen habe, wie ich plötzlich ein neues Modul entwickelt habe, was ganz da vorne auch noch andockbar ist. Und das ist ein bisschen privat, aber auch unternehmerisch, aber auch im Bereich Personalentwicklung würde ich das ganz massiv sehen, da die richtigen Leute zusammenzuführen. Am Anfang weiß man gar nicht, dass die zusammenpassen. Aber das entwickelt sich.

I: Hat sich Ihre Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?

B: Ja klar, weil die Leute, von denen man mal gelernt hat, die Lehrmeister, weggebrochen sind. Oder auch weil man sich weiterentwickelt hat. Und gesagt hat: „du weißt nicht mehr genug. Ich muss mir die nächsthöhere Ebene suchen.“ Im Prinzip ist das wie im Leben auch. Man startet, und irgendwann wird man Experte auf seinem Gebiet. Jeder ist mal als Nicht-Experte gestartet. Man ist auch nicht auf jedem Gebiet Experte. Jeder Zahnarzt hat mal das erste Mal gebohrt. Und jeder Chirurg hat mal das erste Mal einen Blinddarm gemacht. Und hat auch Angst gehabt davor. Und nach fünf, sechs OPs oder bei uns nach ein paar Maschinen hat man durch das praktische Tun Selbstbewusstsein erlangt. Und dieses Selbstbewusstsein gibt einem die Chance für das nächste. Und es gibt Leute, die einen am Anfang aufgebaut haben, weil man noch gar nichts konnte, aber sieht, dass die dann irgendwann nicht mehr mitziehen. Weil sie Angst haben, oder weil ihnen das Risiko zu groß ist. Und die hängt man dann ab. Nicht wirtschaftlich oder technisch, sondern einfach, weil man sich weiterentwickelt hat. Dann sind die keine Ideengeber mehr. Oder zumindest nicht mehr so, dass sie einen nach vorne bringen. Und das ist auch ganz häufig bei Partnerschaften so. Wenn beide sich entwickeln ist es gut. Aber wenn der eine sagt: „ich will noch eine Fortbildung und ich möchte gerne dies sehen und ich hab da noch Lust drauf und ich will noch in das Museum“, und der andere sagt: „ich will aber lieber Tagesschau gucken und welche Sendung läuft denn morgen.“ Dann geht das auseinander. Dann mögen sie sich verstehen und emotional noch eng aneinandergebunden sein. Aber die Wissens Ebene ist eine ganz andere. Dadurch entsteht bei demjenigen, der sich weiterentwickelt, auch ganz andere Perspektiven. Dann fragt man sich: ist man noch auf einer Ebene? Und so ist das auch bei Mitarbeitern. Das habe ich auch erlebt. Bei meinem Geschäftspartner. Ich wollte nicht 25 Jahre mit 54 Mitarbeitern Stahlbaugestelle zusammenschweißen für andere. Sondern mein Ziel war gewesen: die Firma [Firmenname anonymisiert] ist gegründet worden für ein Projekt von 20 Jahren. Das ist ein Projekt. Das ist nicht mein Lebensinhalt. Damals haben wir das 2005 gegründet, um 20 Jahre [Firmenname anonymisiert] zu betreiben. 10 Jahre Aufbau, 5 Jahre hübsch machen, 5 Jahre für den Verkauf sorgen. Nur 2016 war ein bisschen mehr als 10 Jahre rum. Dann wurde die Uhr in eine andere Richtung gedreht. Und dem aufkommenden Druck wollte sich mein Geschäftspartner nicht beugen. Und das ist auch heute noch ein Projekt. Dann entsteht was anderes. Weil, ich baue mir grade Parallelwelten auf. Das darf ich so den Mitarbeitern nicht verkaufen. Nur ich glaube, dass es schon gut ist, an einem gewissen Unternehmensziel zu arbeiten. Weil, mein Ziel ist es nicht, das Unternehmen noch in fünf Generationen weiter zu betreiben. Weil ich hab die nicht. Und demzufolge muss ich nicht für irgendjemanden da was schaffen. Da

muss jetzt nicht meine Tochter, mein Sohn oder wer auch immer da rein und die sogenannte Generation sein. Das ist jetzt gut, und man hat gesehen, jetzt 2016 ist es jetzt anders gut. Es ist ja jetzt nicht schlechter. Es ist jetzt etwas anderes. Und deshalb werde ich trotzdem mein Ziel weiterverfolgen. Die Frage ist nur: wie wird das nach außen dargestellt? Und jetzt sind wir bei sozialen Medien. Wie kann ich die verbreiten? Es ist ein anderer Weg, der nicht ganz so einfach ist wie wenn man jetzt da oben jede Menge Leute hätte, wo man sagen kann: „mach mal grade. Kümmere dich mal darum.“ Jetzt ist halt viel mehr gebündelt auf weniger Personen. Und jetzt müssen die paar dem Druck standhalten. Das ist nämlich auch nicht so einfach. Und ich als Mannschaftskapitän oder als Koordinator muss jetzt sehen, dass alle Spaß haben.

- I: Haben Sie Ihre weiteren Firmen in anderen Branchen gegründet als die erste?
- B: Ne, ich war eigentlich immer in der gleichen Branche unterwegs. Das da vorne [zeigt auf Produkt] aber eigentlich ist es doch die gleiche Branche.
- I: Haben Sie durch die erste Gründung Wissen erworben, das bei den weiteren Gründungen geholfen hat?
- B: Ja klar. Die gleichen Fehler nochmal zu machen, weil man hat ja nicht gelernt. Weil man meint ja, beim zweiten Mal geht es leichter. Da muss ich schon sagen, dass ich da manchen Fehler mehrmals gemacht habe. Obwohl man beim ersten Mal gesehen hat: es geht so nicht, wollte man es aber nochmal bewiesen haben, dass es nicht geht. Das hört sich jetzt ein bisschen blöd an. Man hätte auch sagen können: „Du hast doch schon zwei Unternehmen gegründet, es funktioniert so nicht, warum wird denn jetzt zum dritten Mal Geld vernichtet?“ Besonders weil es einem andere schon gesagt haben. Und man im Prinzip vermeintlich sehenden Auges reingerannt ist. Das ist wie, wenn man in einer Partnerschaft zuerst die rosarote Brille aufhat und sagt: „derjenige ist es, es gibt keinen anderen.“ Und nach ein paar Monaten merkt man dann, dass es doch nicht so ist. Und bei Mitarbeitern ist es ja ähnlich. Man holt sich neue Mitarbeiter in der Hoffnung, dass sich hier etwas ändert. Und dann sieht man ja relativ schnell, funktioniert es oder nicht. Das ist ja hier letzten Endes auch eine Familie, die funktionieren muss. Und wenn der nicht da reinpasst, muss man ihn dann wieder rausholen.
- I: Sind Ihre Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere? Oder eher ein komplett durch Ihre Kreativität entstandenes neues Produkt oder neuer Service? Für das Sie dann Nachfrage generiert haben, indem Sie es angeboten haben?
- B: Das erste. Ich bin einer, der sehr schnell erkennt, wie die Stimmung ist und wie alles tickt. Ich sehe sofort, wie ich demjenigen durch kleine andere Nuancen ein besseres Gefühl vermitteln kann. Und das ist was, was ich im Technischen sehr schnell kann. Und da kommt wieder die Stärke: schnell erkennen, wie man was angeht. Nicht, indem ich dem die Lösung schenke. Indem ich in der Besprechung sitze und sage: „ich mal dir das grade mal auf, und dann haben die im Prinzip schon meine Idee.“ Sondern, indem ich zeige, was geht. Aber wie es geht, muss er bei mir kaufen. Und dass was geht, da kann ich relativ schnell auch denjenigen abholen, dass ich deren Begeisterung übernehme. Das kann ich schon. Und darauf basiert eigentlich alles. Nicht darauf, dass ich

- ein Produkt habe, das funktioniert, sondern dass ich erkannt habe: wie packe ich die richtig an und hole die ab?
- I: Hat Sie eine technologische, politische, gesellschaftliche oder irgendeine andere Veränderung zu Ihren Ideen inspiriert?
- B: Nein.
- I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird? Haben Sie irgendwo einen Mangel wahrgenommen? Aus dem Ihre Ideen entstanden sind?
- B: Nein. Ich habe einfach gemacht. Auch jetzt mit dieser ganz neuen Sache, die noch nicht ganz spruchreif ist, die ich schon seit eineinhalb Jahren entwickle, versuche ich, Leute zu binden, die eh so etwas machen, aber die es... nee, ich will es anders ausdrücken. Ich als Unternehmer habe die Kunden, die mich mögen. Und die ich mag. Und eine Frau Kuttig, die ein Maschinenbau-Unternehmen hat, hat ganz andere Kunden. Die ich niemals bedienen würde. Nicht, weil ich technisch schlechter bin. Sondern weil wir nicht kompatibel sind. Sie haben Ihre Kunden, und ich bin zu Ihren Kunden nicht kompatibel. Es gibt übergeordnete Sachen. Eine Autofirma, die baut einen Golf, der wird gebaut, und dann kauft man den, oder man lässt es bleiben. Weil die massenkompatibel sind. Musik ist ähnlich. Robbie Williams macht Musik, damit die ganz viele mögen. Aber es gibt vielleicht auch Schauspieler und Musiker, die Musik nur für ihre Nische machen. Die sagen: „ich will nur die, die mich mögen. Dann sind eben bei einem Konzert nicht 50.000 im Stadion, sondern nur 500. Aber das sind meine. Für die mache ich das. Da kann ich vielleicht nicht von leben, aber das mache ich gerne.“ Jetzt habe ich den Faden verloren. Wie war nochmal die Frage?
- I: Die Frage war, ob Sie einen Mangel wahrgenommen haben, aus dem Ihre Idee entstanden ist. Warum Sie gedacht haben, dass das, was Sie anbieten, gebraucht wird.
- B: Was habe ich dazu denn grade geantwortet? Weiß ich gar nicht mehr. Können Sie die Frage nochmal vorlesen?
- I: Die Frage war: warum haben Sie gedacht, dass das was Sie anbieten, gebraucht wird? Haben Sie irgendwo einen Mangel wahrgenommen, aus dem Ihre Idee entstanden ist? Oder haben Sie gesagt: nee, es war kein Mangel, sondern Sie haben einfach gemacht?
- B: Ja ich habe einfach gemacht und dann halt die Perspektive gesehen. Und dann die Perspektive auch so ein bisschen erweitert habe. Klar hat man dann auch schnell erkannt, wo der Mangel nicht bei den Kunden ist, sondern der Mangel beim Anbietenden. Den habe ich ein bisschen ausgemerzt. Das war eigentlich auf der menschlichen Komponente. Nicht auf der technischen. Auf der menschlichen Ebene hatte der ein enormes Entwicklungspotenzial bei Mitarbeitern und bei Kunden. Und das brauchte ich mit nur sehr geringem Aufwand auf ein etwas anderes Niveau zu heben, und dann war ich der geliebtere und gerne gesehene Lieferant.
- I: Haben Sie vor den Gründungen aktiv nach einer Idee gesucht, oder waren Sie besonders empfänglich für Ideen?
- B: Empfänglich für Ideen ja, gesucht nein. Es war irgendwo klar, dass ich irgendwas mit Konstruktion machen würde. Weil als Kind war ich schon so, dass ich alles irgendwie zusammengebaut habe. Oder Dinge entwickelt habe. Ich habe auch eine

Wahnsinns-Phantasie. Nicht nur im übertragenen Sinne, sondern auch im Sachlichen. Mir fallen eben tausend Sachen zu irgendwas sofort ein. Wenn mich jemand was fragt. Ob das dann immer umsetzbar ist, ist die andere Frage. Aber von den Ideen her sprudelte ich ganz schön. Aber es war nicht so, dass es so eine Entwicklung war: weil mir das vorgelebt wurde, bin ich da reingerutscht. Das jetzt nicht.

I: Haben Sie bereits Ideen von anderen Personen umgesetzt?

B: Ja. Sehr viele. Auch von Mitarbeitern, die ja auch tolle Ideen liefern. Das nutze ich ja auch ganz aktiv. Wir haben alleine drei, vier Freiberufler, die kontinuierlich für uns arbeiten. Da ist einer reiner Ideengeber. Und zwar aus folgendem Grund: der ist noch kreativer als ich, den kann man aber nie auf den Kunden loslassen. Den könnte man auch nie irgendwo mit hinnehmen, weil der nämlich genau diese Idee dem Kunden so verkauft, als wenn das die Lösung ist, und der Kunde sagt: „wofür soll ich jetzt noch Geld ausgeben? Ich habe doch die Lösung.“ Und das ist ungeschickt. Und er sieht das aber nicht so. Aber der ist für mich ein super wertvoller Mitarbeiter. Der aber niemals die Sache auskonstruieren würde. Der bringt aber die Idee, den Vorentwurf. Dann ist Ende. Dann müssen wir dem das wegnehmen. Nicht, weil der das nicht kann, sondern weil er woanders viel stärker ist. Die Fehlerquote ist so hoch, wenn der das ausdetailliert, kann man die Hälfte davon direkt wegwerfen. Das weiß der aber auch, da ist der auch nicht böse. Er wird fürstlich dafür bezahlt, die Idee zu erarbeiten, die Grundidee. Wo man manchmal sagt: „das kann doch nicht funktionieren.“ Aber wenn man das dann nochmal hinterfragt, ein bisschen koordiniert, managed, moderiert, kommen plötzlich mit drei anderen Leuten so tolle Ideen. Und dann haben wir plötzlich Neuerungen, die auch sehr erfolgreich bei uns schon umgesetzt wurden. Er aber nicht in der Lage wäre, das zu so einer Maschine zu entwickeln. Weil diese Fertigkeit und dieses Wissen haben die nicht, weils wiederum nicht deren Passion ist. Die wären nie in der Lage, tolle Vorgesetzte zu sein. Jemanden zu motivieren und zu sagen: „komm, das machen wir noch fertig heute Abend.“

I: Das sind ja jetzt Dinge, die Sie in Ihrem bestehenden Unternehmen umsetzen und nichts, wo jetzt irgendwie jemand anders gesagt hatte: ich habe diese und jene Idee“, und Sie gesagt haben: „super, das setze ich jetzt um.“

B: Doch, da sind wir grade mit zwei, drei Sachen dran. Da sind wir wieder beim offen sein. Da muss man irgendwann sagen: „ich kann nicht alles machen.“ Die erste Frage ist ja: wem nutzt es? Mir? Oder nur drei anderen? Oder der Weltbevölkerung? Also von daher haben wir eine Menge schon umgesetzt. Und das ist ja auch das inspirierende. Man sieht draußen etwas und denkt sich: „oh, das ist aber eine pfiffige Idee.“

I: Würden Sie nochmal genauso gründen, wie Sie es damals getan haben?

B: Das ist immer die klassische Frage, mit dem Wissen von heute würde ich vieles anders machen als heute. War es richtig, zu gründen? Ja, auf jeden Fall. Habe ich Fehler gemacht? Wahnsinnig viele. Waren die gut für mich? Sicherlich. Habe ich eine Menge draus gelernt. Habe ich aber auch ziemlich bitter für bezahlt. Und einer der großen Fehler war eben, nicht konsequent genug zu handeln, obwohl alle was anderes geraten haben. Weil man gedacht hat, es geht eben doch noch ganz gut weiter. Und den Fehler,

den darf man nicht ein zweites Mal machen. Und deshalb ist man vielleicht auch heute ungerechter bei Entscheidungen, weil man heute sagt: „so weit lasse ich es nicht mehr kommen.“ In eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten, alle Mitarbeiter werden bezahlt, statt die in Kurzarbeit zu schicken oder dergleichen. Bis halt einfach nichts mehr da ist. Und das ganze Vermögen durch Nichtstun aufgebraucht ist. Aber es hat keinen nach vorne gebracht. Und hätte ich ein dreiviertel Jahr früher gehandelt, nicht komplett, aber mit erheblichen Einschnitten bei allen, dann wären vielleicht zwei, drei böse gewesen, aber ich weiß nicht, was dann gewesen wäre.

I: Dann wäre vielleicht das große Ganze erhalten geblieben.

B: Ja. Oder aber man hätte noch mehr gepokert. Und das ist dann das Gegenbeispiel dazu. Weil man gesagt hätte: „Hat ja gutgegangen. Dann kann ich ja beim nächsten Mal noch mehr investieren.“ Und das ist nämlich dann das, was nicht zu unterschätzen ist. Wenn man Unternehmer ist, und das bin ich, dann handele ich auch im Sinne der Sache. Und dann geht man vielleicht manches Risiko höher ein, weil man den unternehmerischen Erfolg dahinter betrachtet. Weil man ja nicht nur mit dem unternehmerischen Risiko um die Ecke kommt. Dafür mache ich das ja alles nicht. Wenn ich nur überlege, was alles schiefgehen kann, den ganzen Tag, und ob die dahinten das richtig machen. Hoffentlich drücken die nicht auf „Control C“. Ich kann das ja nicht kontrollieren den ganzen Tag. Wenn der sagt: „Ich wollte doch nur die Datei löschen und hab versehentlich auf C gedrückt!“ Was mache ich denn dann?

I: ...dann rasten Sie aus. [lacht]

B: [lacht] Oder sage: „die schrauben das da unten zusammen, hoffentlich nehmen die die richtigen Schrauben. Ich gehe da mal runter.“

I: Das geht nicht, Sie können nicht überall sein.

B: Also dieses unternehmerische Vertrauen, die Chance sehen, dass eine Idee umgesetzt wird, das verleitet einen auch zu einem Risiko, was man vielleicht erstmal gar nicht abschätzen kann. Und wenn es in die Hose geht, kommen andere und sagen: „hätte ich so nicht gemacht. Jetzt hast du ein Problem.“

I: Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Also was können die tun, um eine Idee für die eigene Unternehmung zu entwickeln?

B: Ja, das machen wir in diesem Netzwerk sehr stark. Da bin ich insgesamt aktiv. Da basiert auch die ergänzende Geschäftsidee drauf. Das entwickelt sich grade.

I: Dann frage ich jetzt nicht mehr zu genau nach.

B: Das ist kein Geheimnis, aber es ist noch nicht ganz ausgegoren. Sie werden es erfahren.

I: Gibt es irgendetwas was Sie schon vorweg als Schlagwort nennen können? Also was jemand tun könnte, um eine eigene Idee zu entwickeln?

B: Ja, also losgelöst von der neuen Sache, die ich da entwickle: es einfach tun. Es einfach ausprobieren. Und das Risiko eingehen, auch scheitern zu können. Und das ist eine Sache, die ich sehr gut finde. Ich mache jetzt mal einen Mini-Bogen. Wenn Sie auf dem Gebiet etwas sehr Interessantes lesen wollen: Katja Krauss, „Scheitern“. Das ist ein



Buch, ein kleines dünnes Buch. Die ist früher Nationaltorhüterin in der Fußballnationalmannschaft gewesen. Über viele Jahre. War dann anschließend beim HSV im Management vom Marketing viele Jahre. Und die hat Politiker, Wirtschaftsfunktionäre und herausragende Persönlichkeiten zum vermeintlichen Scheitern befragt. In kurze Episoden und kurzen Bereichen. Und egal ob es ein Politiker ist, der vermeintlich, weil er nicht wiedergewählt wurde, gescheitert ist, ein Wirtschaftsfunktionär, die das aus einer anderen Perspektive sehen. Die Sicht von außen, die eigene Sicht, und die objektive. Und da kombinieren sich so ein paar Sachen miteinander. Die hat ein anderes Buch über Freundschaft geschrieben, das ist ähnlich aufgebaut. Auch diese Interviews geführt und gefragt, wie Leute das definieren. Wie unterschiedlich das ist. Das hat sie sehr gut gemacht. Aus der Perspektive einer neutralen Betrachterin. Dass man selber mal hinterfragt: „wie gehe ich eigentlich mit so etwas um?“ Und so ist das auch mit Entwickeln von Ideen. Anderen Leuten zu sagen: „lass das mal lieber bleiben. Du hast doch so einen tollen Job. Hör doch damit nicht auf, weil du Zeitungsverkäufer werden willst.“ Probiere es doch aus! Ich bin wahrsinnig stolz, aus den Firmen [Firmenname anonymisiert] und [Firmenname anonymisiert] haben sich mittlerweile sechs Leute selbständig gemacht. Komplett mit eigenen Betrieben, mit zig Mitarbeitern oder in klein oder als Einzelkämpfer. Da bin ich stolz drauf, den Leuten so viel Wissen mitgegeben zu haben, dass sie a) das Vertrauen haben in sich, das zu machen, und natürlich ist auch manches auf dem Stick hier mit rausgegangen. Ich sehe ja, was da draußen produziert wird. Aber ich gönne den Leuten den Erfolg. Weil ich stolz darauf bin, denen diese Chance geboten zu haben. Und das kann mir keiner nehmen. Und von daher: sie sollen es ausprobieren. Der ein oder andere darf hier nicht mehr zurückkommen. Aber andere dürfen gerne hierher zurückkommen. Aber deswegen würde ich es weiterhin so machen. Deswegen wird hier trotzdem alles offengelassen. Und jeder darf hier an alles ran. Nur weil hier zwei, drei Festplatten kopiert wurden, kann ich ja jetzt nicht sagen: „das sind alles Verbrecher.“

I: Tja manchmal ist eben ein faules Ei dabei.

B: So würde ich es gar nicht sehen! Im weitesten Sinne habe ich es ja auch so gemacht. Nur ich habe geistiges Know-how mitgenommen. Ich habe erarbeitet, den Kundenkontakt aufgebaut, auf Kosten des Bezahlenden, und wusste ganz genau, wenn das hier in die Hose geht, das Wissen kann mir keiner mehr aus dem Kopf nehmen. Und den Kundenkontakt, den habe ich, und nicht du. Du bezahlst mich, aber den pflege ich. In deinem Sinne. Und mit wem hat der dann zu tun? Mit dir, weil du mich bezahlst, damit ich den Kunden betreue, oder ich, der ich die persönliche Beziehung zu dem Kunden pflegt? Und mit dem Ausscheiden und dem Neuorientieren ist einen Tag später diese Kundenbeziehung bei mir gelandet. Was zum großen Schaden von dem anderen führte. Weil dem gesagt wurde: „hast du dich bisher um uns gekümmert? Wer betreut uns denn hier? Du hast uns die Maschine geliefert, aber der [Name anonymisiert, Interviewpartner] hat uns kaufmännisch betreut, und technisch. Trauen wir das eher ihm zu, oder dir, der du immer nur gesagt hast, dass das alles nicht geht?“. So sehe ich das ein bisschen. Und deswegen kann ich nur jedem sagen: „probiert es aus. Egal was.“ Und wenn einer meint, er müsse nebenher eine Jugendgruppe gründen oder so, der soll das einfach machen,

und dann sieht er ja, ob es funktioniert. Und unterstützen tue ich da auch. Das ist bei uns Unternehmenspolitik. Weil in mich auch viel Vertrauen gesteckt wurde. Das muss man auch fairerweise sagen. Die Leute vertrauen mir ja auch. Egal ob Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten.

I: Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle Ihrer Idee genau liegt?

B: Ne, das würde ich jetzt nicht so sehen. Ohne Ihnen persönlich etwas zu wollen, aber damit beschäftige ich mich persönlich schon eine lange Zeit. Weil ich einfach auf dem Gebiet auch grade die nächste Entwicklungsstufe nehme. Und grade das Wissen viral vermarkten will.

I: Was bedeutet das für die Zukunft?

B: Dass ich a) eine Geschäftstätigkeit breiter aufstellen will, dass ich eine viel breitere Kundenschicht habe. Ein ganz anderes Arbeiten anstrebe. Nämlich nicht mehr dieses: ich stehe in der Pflicht, zum Zeitpunkt X liefern zu müssen, in einer Qualität, die auf jeden Fall garantiert werden muss. Die auch funktioniert, aber immer wieder eine Energieleistung mit sich bringt. Indem eigentlich andere sich darüber freuen, dass es was Neues gibt. Ich will das mal im übertragenen Sinne sagen. Ähnlich wie eine Band. Grade haben wir ja über Robbie Williams gesprochen. Wenn der eine neue Single rausbringt, dann sagen die Leute auch: „oh, der hat eine neue Single rausgebracht. Das ist aber toll. Dann hören wir doch da mal rein.“ Also die anderen erwarten nicht von ihm, dass er jedes Jahr was bringen muss. Sondern sie sagen: „Endlich bringt er mal wieder was!“ Er aber sagt vielleicht: „ich habe da grade Lust drauf. Ich habe es gemacht und jetzt habe ich drei Singles rausgebracht.“ Weil er in eine Lage versetzt worden ist, sein Leben selbst gestalten zu können. Und im Moment ist es bei mir so, aus wirtschaftlichen Engpässen, aber auch gleichzeitig aus der Struktur heraus, in der ich mich hier befinde, dass ich da nicht so einfach ausbrechen kann. Und ich mich dieser Situation stelle. Und ich durch diese Neuorientierung ich a) wirtschaftlich auf ganz andere Beine gestellt werde, und ich eben trotz alledem mich entfalten kann mit den Ideen, die ich gerne habe. Und die vermitteln kann, genauso wie ich es gerne möchte. Aber eben nicht mit einem so begrenzten Kundenkreis. Und das ist so ein bisschen die Idee, die dahintersteckt. Ich fühle mich nicht eingeeengt, weil ich habe immer noch die Chance da unten in die Halle zu gehen und mir das angucken und mir zu sagen: „Mensch, das ist aber toll, was du da baust.“ Werde dann aber auch nicht mehr so den engen Kontakt haben. Was aber auch ganz gut ist. Und ich kann wählen, wann, wie und wo ich arbeiten will. Das kann ich heute auch nicht. Klar kann ich hier mal um neun Uhr kommen, oder um elf Uhr kommen, und um zwölf Uhr wieder gehen. Monkey see, monkey do. Ich lebe vor was ich von den anderen erwarte.

I: Ach so! Jetzt habe ich es verstanden.

B: Und zwar ganz konsequent. Und da können die sich auf mich verlassen.

I: Ich glaube das ist auch nötig.

B: Andere sind auch erfolgreich, und die machen das vielleicht anders.

I: Ist das so? Ich kenne keinen.

- B: Ja ich weiß nicht! Zumindest ist das ein Anerkennen der anderen, dass die sagen: „der ist da.“ Rein wirtschaftlich ist es vielleicht nicht nötig. Ich könnte ja auch einen Fremdgeschäftsführer einsetzen und sagen: „du kriegst hier gutes Geld, quäle die Leute.“
- I: Das ist aber nicht das gleiche.
- B: Genau.
- I: Also ich habe jetzt noch nicht viel Erfahrung im Unternehmer-Sein. Aber ich bin in einer Unternehmerfamilie groß geworden, und ich glaube es ist ein riesiger Unterschied, a) ob einem der Laden selber gehört und man persönlich mit Herzblut involviert ist oder eben nicht und b) klar gucken sich die Leute was ab! Wenn der Chef jeden Tag um elf kommt und um fünf wieder geht, dann gucken die sich ab: „ah ja, es scheint alles nicht so wichtig zu sein.“ Und dann fehlt die Energie. Oder?
- B: Ja das ist auch so. Und das lebe ich auch vor. Fordere dann natürlich auch mal von dem ein oder anderen mehr. Weil ich auch bereit bin, das zu geben. Und die Gefahr ist relativ schnell da, dass man das ein bisschen überfordert. Nehmen wir ein konkretes Beispiel: wenn einer eine Familie mit drei Kindern hat, möchte er vielleicht auch pünktlich nach Hause, eben weil er dann sagt: ich möchte gerne mit der Familie was erleben. Oder ich möchte konsequent in der Zeit Urlaub haben. Und ich telefoniere den Leuten jetzt nicht hinterher. Aber ich denke dann schon: „ob es jetzt vier oder viertel nach vier ist. Daran kann es doch jetzt nicht scheitern. Dann ist das aber fertig.“ Aber andersherum: nur weil ich jetzt nicht so eine funktionierende Familie habe mit allem Drum und Dran, heißt das doch nicht, dass ich das dem anderen nicht gönnen darf. Da habe ich nicht das Recht zu.
- I: Aber dann sagt man halt: wenn es nichts zu tun gibt, gehst du halt um viertel vor vier.
- B: Genau. Das ist dann das, was gerne genommen wird, viertel vor vier wird gerne genommen, aber viertel nach vier wird dann schon hinterfragt, warum ich die so quäle. Das ist so ein bisschen ein Hin und Her. Aber letztendlich ist es ein Geben und Nehmen, da sind wir hier eine große Familie, und da muss es auch passen.
- I: Man sieht ja auch die Kollegen im Zweifel mehr als die eigene Familie.
- B: Absolut. Das sowieso.
- I: Das war die letzte Frage! Vielen lieben Dank! Ich mache hier mal aus.

### 1.2.10 Interview 17

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1941**

**Datum des Interviews: 25.08.2017**

**Dauer des Interviews: 1:36 Stunden**

**Ort des Interviews: Wohnhaus des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Ich starte direkt mit einer Knallerfrage: In welchem Jahr sind Sie denn geboren?
- B: 41.
- I: Gut. Ich möchte gerne etwas über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Über Ihre Eltern. Welchen Beruf hatten oder haben Ihre Eltern?
- B: Mein Vater hat Drogist gelernt und ist nach dem Krieg aber nicht mehr in dem Job tätig gewesen, weil man da auch keine Anstellung kriegte. Der ist dann in die Verwaltung eines Kreises gegangen, Kreis Paderborn, und ist da Verwaltungsangestellter geworden. Irgendwas, Sachbearbeiter, was auch immer. Nichts Besonderes.
- I: Ok. Und Ihre Mutter?
- B: Die Mutter hat Schneiderin gelernt. Und damit hatte sie sich auch, oder die ganze Familie, während des Kriegs über Wasser gehalten.
- I: Mit dem Beruf?
- B: Mit dem Beruf. Die hat für die Russen Mützen genäht, Uniformen genäht. In der Besatzungszeit, wo wir noch in Schlesien wohnten. Ja. Wir hatten im Gegensatz zu allen Anderen gute Butter und Milch. Und Brot zu essen und zu trinken. Da kann man mal sehen, was ein Job so ausmacht.
- I: Ja! Super! Und nach dem Krieg, wie ist das da bei Ihrer Mutter weitergegangen?
- B: Die war dann praktisch nur Zuhause.
- I: Also dann Hausfrau.
- B: Hausfrau, genau.
- I: Ok. Und welchen Bildungsgrad hatten Ihre Eltern?
- B: Das weiß ich nicht genau. Der Vater hat glaube ich mittlere Reife gehabt und die Mutter, die ist... doch auch. Die ist auf einem Bauernhof groß geworden, und ist dann in die Stadt gegangen, das weiß ich noch vom Erzählen, und hat glaube ich dann auch mittlere Reife gemacht. Ja. Damit konnte man viel anfangen.
- I: Und danach sind die beiden in die Ausbildungen gestartet?
- B: Ja. Jaja.
- I: Haben Sie in der Familie Firmengründer?
- B: Ne. Ne.
- I: Niemand vor Ihnen, der was gegründet hat?
- B: Ne.
- I: Ok. Welchen Schulabschluss haben Sie denn selber gemacht?
- B: Ich habe Abitur gemacht, in Paderborn.
- I: Und wie sind Sie dann weitergegangen?

- B: Dann habe ich nach dem Abitur ein Praktikum gemacht bei der Bundesbahn. Ein Zweijahrespraktikum. Weil das eine bessere Voraussetzung war für einen technischen Beruf. Ich wollte ja Maschinenbau studieren.
- I: Ach so.
- B: Und habe das dann in Kassel gemacht.
- I: Das Studium des Maschinenbaues?
- B: Ein Studium.
- I: Und was war das für eine Einrichtung? Eine Fachhochschule?
- B: Eine Fachhochschule war das.
- I: Und das haben Sie auch abgeschlossen? Das Studium?
- B: Das Studium ist abgeschlossen. Das war damals graduerter Ingenieur, glaube ich. Aber das ist ja alles über den Haufen geworfen, alles Diplom-Ingenieur geworden.
- I: Ach so, also man hat Sie hinterher zusammengefasst?
- B: Ja. Jaja. Der Unterschied zu der Fachhochschule und zu der Uni ist ja, an der Fachhochschule haben Sie mehr so seminaristischen Unterricht.
- I: Ja.
- B: Das heißt, Sie werden da gezwungen zu arbeiten.
- I: Ja.
- B: Wirklich.
- I: Das da ein bisschen verschulter.
- B: Richtig. Richtig. Und heute hat man ja an der Uni teilweise viele Freiheiten, es sei denn, man verpasst irgendwie die Abgabe von irgendwelchen Arbeiten, die man machen muss. Da scheitern ja viele dran. Weil sie nicht alleine arbeiten können. Insofern war das ganz gut.
- I: Ja, das ist wirklich eine Herausforderung. Das ist Fluch und Segen. Man kann sich das natürlich einerseits frei einteilen, andererseits...
- B: Stimmt. Ja. Stimmt.
- I: ...zwingt einen auch niemand. Das ist ja jetzt hier auch das gleiche. Mit diesem Projekt hier. [lacht]
- B: [lacht]
- I: Sie haben ja früher schon mal angestellt gearbeitet, vor Ihren Gründungen.
- B: Ja.
- I: Können Sie mir da drüber ein bisschen was erzählen?
- B: Nach dem Studium bin ich bei der [Firmenname anonymisiert] in [Städtename anonymisiert] gelandet, als junger Ingenieur.
- I: [Firmenname anonymisiert]? Was ist das?
- B: [Firmenname anonymisiert]. Das ist eine Schwermaschinenbaufirma gewesen. Die hat sich mit Walzwerks- und Hüttenanlagen befasst. Und da war ich zweieinhalb Jahre, dann bin ich nach [Städtename anonymisiert] gekommen. Weil ich unbedingt in den Betrieb wollte. Und das ging damals bei der [Firmenname anonymisiert] nicht, da war die wirtschaftliche Situation in Deutschland war nicht so rosig. Ich habe angefangen, warte mal, das war '62, also irgendwie so '65, '66, '67 war irgendwo eine schlechte

Zeit. Und dann wurde mir nicht das gegeben, was ich erwartet hatte, bei der Einstellung. Ich wollte in den Betrieb. Und die ersten Jobs, die an manchen muss, um überhaupt betriebliche Abläufe zu speichern, Sie müssen in die Arbeitsvorbereitung, um zu sehen: wie baut sich denn eine Maschine auf, welche Arbeitsgänge. Was hängt miteinander zusammen. So. Und das ging dann nicht, und dann hab ich eine Annonce gelesen, hier bei [Firmenname anonymisiert], im Werkzeugbau, und das war der Start zu [Firmenname anonymisiert]. Und hier habe ich zweieinhalb Jahre den Assistenten für den Werkzeugbau gemacht. Dann bin ich in die Betriebsleitung gegangen von der Instandhaltung, das hängt alles mit dem Maschinenbau zusammen, ne.

I: Hm. [zustimmend]

B: Dann habe ich glaube ich vier Jahre später die Investitionsabteilung und Planung übernommen, und dann kam [Name anonymisiert] als Unternehmensberater aus der Schweiz, wie jedes Unternehmen sich mal wieder überprüft. Und dann hatte ich die Chance bekommen, die gesamte Technik zu übernehmen, mit Instandhaltung, mit Werkzeugbau, mit Planung, hatte also für die Investition und für die Instandhaltung derjenige, der das meiste Geld hatte, zum Ausgeben, oder zum Planen, vernünftig, ne.

I: Das meiste Budget.

B: Ja. Und irgendwann ergab sich wieder mal das Thema Zusammenschluss, Fusion, und dann wollten wir fusionieren mit einem gleichartigen Betrieb in [Städtename anonymisiert], in [Städtename anonymisiert]. Da waren wir aber schon Anfang der 90er Jahre [Firmenname anonymisiert]. Und die haben das dann einfach rigoros abgeschaltet, weil die wollten keine vernünftige Fusion wie wir das in Deutschland gewöhnt sind, dass man also versucht, an bestimmten Standorten auch deren Können aufrechtzuerhalten, Mitarbeiterplätze zu lassen, sondern die wollten [Städtename anonymisiert; gemeint ist der Standort] plattmachen und alles hier hinholen. Das ging nicht. Das ging nicht. Dann hat also niemand mitgespielt und das war das Glück, dass wir also hier... Die Engländer haben gemerkt, dass das, was sie mit [Firmenname anonymisiert] gekauft hatten, nicht realisieren konnten. Die waren nicht in der Lage, die Spezialitäten zu übernehmen, wie wir sie hier in [Städtename anonymisiert] können. Und damit ist deren Idee auch kaputtgegangen. Die wollten nämlich Spezialprofile auf ihren Walzwerken in England machen. Dazu waren die gar nicht in der Lage. Die hätten alles neu investieren müssen, das wollten die nicht. Also haben die dann versucht, [Firmenname anonymisiert] zu verkaufen, die brauchten auch Geld. Und das war das Glück, das wir dann wieder zu der [Firmenname anonymisiert] -Mutter kamen. Früher waren wir ja die [Firmenname anonymisiert] -Werke. Und [Firmenname anonymisiert, Mutterunternehmen] hatte ja mehrere Unternehmen, mehrere Standorte in Deutschland. Die Hauptverwaltung war in [Städtename anonymisiert] und das größte Stahl- und Walzwerk war in [Städtename anonymisiert]. Das nächste war in [Städtename anonymisiert] und [Firmenname anonymisiert] war ja auch in einer Zeit sehr klamm, dann wurden alle Wohnungen verkauft. Das war so ob, [Firmenname anonymisiert], ob... alle haben ihre Immobilien verkauft. Um Geld zu machen. Was ein großer Fehler war, im Nachhinein gesehen.

I: Ja? Warum?

- B: Ja, weil gucken Sie mal was Grundstücke und Immobilien wert sind. Wie ist denn das gewachsen. Das ist doch bares Geld.
- I: Also wurde das vor dem Boom verkauft.
- B: Alles davor verkauft. Alles. Ja, und äähm, so hat [Firmenname anonymisiert, Mutterunternehmen] dann nicht nur uns verkauft gehabt, sondern auch [Firmenname anonymisiert]. Und dieses [Firmenname anonymisiert] wurde gekauft von einem ehemaligen Vorstand aus der [Firmenname anonymisiert] -Etage, der Herr Dr. [Name anonymisiert]. Das sagt Ihnen nichts, aber der war mal eine Zeit lang Vorstandsvorsitzender von [Firmenname anonymisiert]. Der hat alles gehabt. Und der hat dann aus der kleinen [Firmenname anonymisiert] ein Imperium von 46 Unternehmen zusammengekauft.
- I: Wow.
- B: Wow. Zwischenzeitlich war er Vorstandsvorsitzender, jetzt hat er sich wieder verkleinert. Jetzt haben wir nur noch, weiß ich nicht, so 20 Unternehmen...
- I: Reicht ja auch noch.
- B: Ja na klar. Jaja. Das hat der, der hat für eine Mark mit 80 Millionen DM Schulden hat der gekauft. Das konnte der, weil er einen Freund in Frankfurt in der Finanzbranche tätig hatte. Der ihm dann das Geld besorgte. Wenn man sich ja persönlich kennt, dann weiß man ja was man von der Person zu halten hat. Insofern hat der einen glücklichen Umstand gehabt, und so ist das. Und wir sind heute gut aufgehoben, wir machen hier in [Firmenname anonymisiert]... Ich weiß das, ich treffe mich einmal im Jahr mit der Geschäftsleitung zum Kaffee trinken. Und dann weiß ich, dass die hier gut dabei sind. Die haben meistens schon im Oktober das Geld drin, was sie an Budget machen wollten Ende Dezember. Also die sind gut ausgelastet.
- I: Super. Und wie ist das dann bei Ihnen damals weitergegangen? Bei [Firmenname anonymisiert]? Nach dieser Umstrukturierung?
- B: Ja, ich bin dann gefragt worden, ob ich nicht die ganze Produktion übernehmen wollte. Da war ich aber mir nicht so sicher. Weil, ich hab keine Umformtechnik gelernt. Aber die Vorstände damals haben gesagt: „Herr [Name anonymisiert], ein Maschinenbauer kann alles. Was wir gesehen haben, was Sie machen, da können Sie das auch. Sie müssen nur Leute führen.“ Und das konnte ich. Und mir selber ein Bild machen. Das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen. Und so habe ich das abgenickt, und habe dann die ganze Produktion gehabt. [Firmenname anonymisiert] war ja nur noch 750 Leute stark. Wann bin ich gegangen? Vor 14 Jahren? Also 2003. Und 680 waren bei mir in der Produktion. Das andere waren alles Verwaltung.
- I: Wahnsinn.
- B: Nein, ich habe gute Karriere gemacht, deshalb bin ich hiergeblieben. Ich wollte ja nicht so lange hierbleiben. Wenn man jung ist, will man ja was lernen und lernen kannst nur, wenn man Jobs wechselt. Also absichtlich Jobs wechselt, um überall was kennenzulernen. Und ich habe ja in meiner Berufszeit auch, vor allem in der Zeit in der ich für Investitionen zuständig war, hab ich ja viele Unternehmen besucht, die mit uns ein Geschäft machen wollten. Ob das jetzt eine Papierindustrie war, oder ob das jetzt... weiß

- ich nicht, Glasindustrie, oder was immer. Oder ob die, wirklich, die Maschinen herstellten, die Probleme sind überall identisch.
- I: Ja?
- B: Ja. Menschen arbeiten, Menschen haben Urlaub, Menschen werden krank, Menschen wollen nicht alleine, oder... alles dasselbe. Der Mensch ist ja das beste Kapital, was man hat. Oder eben nicht. Oder man greift in den Misthaufen.
- I: Ach so. Ja, ich verstehe was Sie meinen.
- B: Ja, und das muss ich sagen, hat mir viel gebracht.
- I: Und da hatten Sie natürlich auch die volle Entscheidungsbefugnis für die Produktion.
- B: Ja. Voll. Ja. Richtig.
- I: Da haben Sie alles, also wen Sie einstellen, wen Sie entlassen...
- B: Ja. Alles. Alles meine Angelegenheit. Ja.
- I: Hatte die Position, die Sie da hatten, zum Schluss, irgendwas mit den Gründungsideen zu tun? Für die Unternehmen, die Sie jetzt gegründet haben?
- B: Ne. Ne.
- I: Nichts, null Komma null?
- B: Ne. Gar nicht. Ääääh.... [denkt nach] Ich habe ja zwei Unternehmen. Gar nichts zu tun hat das mit dem Brötchendienst [lacht]. Und doch etwas zu tun hat das mit unserer Hochwasserfirma. Hochwasserschutzwände.
- I: Aha. Inwiefern?
- B: Inwiefern? Ich hatte mit einem Mitarbeiter von mir bei dem Oder-Hochwasser, das war ja irgendwo in den 90er-Jahren, für das Unternehmen die Idee gehabt, Dinge zu entwickeln aus dem Produktmix was wir können, oder aus dem Capability was wir können, Hochwasserschutzwände zu produzieren, die anders geartet sind als das, was man kannte. Also normalerweise ist eine Wand so, dass man Stützen hat, und zwischen zwei Stützen wird etwas aufgebaut. So. Und so etwas haben wir ja nicht produziert. Wir haben ja nur Profile gemacht. Und dann hatten wir also die Idee gehabt, die war dann hervorragend. Wir haben dann diese Idee der Geschäftsleitung vorgestellt, die waren auch daran interessiert. Weil, das wäre das erste Produkt gewesen, was [Firmenname anonymisiert] hatte. [Firmenname anonymisiert] hat ja keine eigenen Produkte. Die arbeiten ja nur für einen Kunden. Und das wäre das erste Produkt gewesen. Und das war leider Gottes nachher, dann hat die Geschäftsleitung gewechselt, dann kamen andere Blickwinkel zutage, das war dann leider Gottes das Problem. Die Verkaufsabteilung bei [Firmenname anonymisiert], die haben ja nie ein Produkt verkauft, das konnten die gar nicht. Die haben sich mit Kunden, die auf sie zukamen, unterhalten: „können wir das, was Sie möchten? Und nach welchen Regeln arbeitet ihr? Nach welchen Toleranzen arbeitet ihr? Nach welchen Normen oder welchen fachlichen Konditionen?“ So. Und dann haben die Chefs gesagt: „Ja, was müssen wir denn da machen? Wo ist denn da überhaupt ein Markt?“ So. Und einen Markt bei Hochwasser gibt es ja so nicht.
- I: Es gibt wahrscheinlich immer nur den Bedarf, wenn es grade irgendwo Hochwasser gibt und...



- B: Ja. So. Das hat sich allerdings auch in der Zwischenzeit geändert. Die Idee der Geschäftsführung die ist dann einfach gescheitert. Weil die Mitarbeiter gesagt haben: „Das kann ich nicht“. Man hätte andere Leute einstellen müssen, das wollte man nicht. Ja, und dann hat man uns das Patent angeboten. Das selber zu vermarkten und zu nehmen. Der Herr [Name anonymisiert] ist etwas später in Rente gegangen als ich. Dann haben wir gesagt: „Ok, wie stellen wir das an?“ Dann haben wir natürlich erstmal technisch überlegt: müssen wir [Firmenname anonymisiert] dann haben? Oder entwickeln wir eine andere Idee nach dem gleichen System? Wir wollten keine Stützen haben, wir wollten eine Wand die sich im Dreieck hält. Da steht so ein Muster [zeigt auf ein Modell auf der Fensterbank].
- I: Ja... Ja.
- B: Da steht so ein Muster.
- I: Wie ein Paravent.
- B: Ja. Da steht so ein Muster... Dann sind wir auf die Idee gekommen: Nee, wir müssen gar nicht die teuren Mengen walzen lassen, wir können das aus Blech biegen, was wir brauchen. Das haben wir dann erstmal entwickelt, konstruktiv, Konstruktion gemacht. Hier bei kleinen Firmen in [Ortsname anonymisiert] angefragt: „Was kostet sowas? In kleinen Stückzahlen?“ Um mal zu rechnen: bringt das überhaupt was? Um so eine Art Studie zu machen, eine Rentabilitätsrechnung. Was muss man aufwenden. So. Und wir sind davon ausgegangen, dass wir zwei das hinkriegen. Aber wir kriegen es nicht hin. Weil wir einfach zu alt sind. Wir haben gar nicht die Chance, mit zwei Mann auf den Markt zu gehen, und vorstellig zu werden. Das haben wir probiert. Die Hauptanwender sind ja im Prinzip Kommunen, Kreise. Dann kommt die erste Frage: „Wo habt ihr denn schon mal so was stehen? Wo können wir denn sowas besichtigen?“ Und dann kommt die Antwort: „Nirgendwo“.
- I: Gar nicht. Wir müssen einen Piloten machen.
- B: Genau. Dann haben wir, den Mut hatten wir, dann sind wir nach Königswinter gegangen, Königswinter hat ja an der Anlegestelle von dem Dampfer so eine Senke. Und wenn Hochwasser am Rhein kommt, ist das immer weg.
- I: Ja.
- B: Und mit Königswinter hatten wir uns schon zu [Firmenname anonymisiert] -Zeiten unterhalten und hatten denen zugesagt, wir schenken euch das. Ihr müsst nur den Untergrund präparieren. Also ein Fundament machen. Da hatten die kein Geld.
- I: Die haben nicht mal Geld für das Fundament gehabt?
- B: Ja, so ist das. Ja und dann haben wir gedacht: Wie machen wir denn das Geschäft jetzt? Also wir haben dann in der Zwischenzeit aber eine GmbH gegründet. Wir sind zusammen fünf, [überlegt] sechs Personen. So. Und haben auch 25.000 Euro eingegeben. Weil, wenn man sowas gründet, muss man ja bestimmte Regeln einhalten. Sie müssen [überlegt] der Industrie- und Handelskammer beitreten, Sie müssen, ähm, wie heißt das... ääh [überlegt], wie heißt denn das, ja bestimmten Unternehmen, oder bestimmten Aufsichtsbehörden müssen Sie einfach beitreten, um sowas überhaupt machen zu dürfen. So.

I: Speziell der Branche geschuldet?

B: Ja. Das kostet also Geld, Berufsgenossenschaft zum Beispiel müssen Sie beitreten, Sie müssen Versicherungen abschließen, Haftpflicht, und was auch alles. So. Und sind wir beigetreten, in Köln gibt es eine, von der Stadt Köln, ein Hochwasserkompetenzzentrum<sup>132</sup> heißt das. Das ist von der Stadt Köln gegründet worden. Da sind aber viele, viele Leute drin, die aus dem gleichen Gebiet was machen. Die entweder Betroffene sind, oder die etwas anbieten. So, und bei der Gelegenheit, bin ich dann auch eingetreten in den HKC<sup>133</sup>, um einfach die Connection aufzubauen. Sonst kriegen Sie ja gar keinen Fuß in die Erde. Und da ist es uns gelungen, bei so einem Meeting, was meistens drei Tage dauerte, wir konnten dann auch neben den Vorträgen konnte man auch etwas ausstellen. Da haben wir dann so ein Modellchen mitgenommen. Oder ein größeres Modell mitgenommen. Und dann haben wir eine Firma gefunden, die war interessiert an uns. Und wir haben dann auch an die Firma, das ist eine Firma die in Taunusstein sitzt, Lizenzen vergeben. Soweit sind wir. Aber in der Zwischenzeit gibt es kein Hochwasser mehr. Nicht mehr das Hochwasser im klassischen Sinne. Im klassischen Sinne heißt: es gibt eine Schmelze in den Bergen, dann sammelt sich das Wasser in den Flüssen, die kleinen Bäche werden zu reißenden Flüssen und es gibt eine Art Welle, die sich so entwickelt. Und diese Wellen, die haben ja Vorwarnzeiten von drei, vier, fünf Tagen. Da hat man Zeit, sich zu schützen, indem man die normalen Wände, die viel Zeitaufwand brauchen, aufbaut. So, das gibt es nicht mehr. Es gibt nur noch Starkregen. Und Starkregen heißt, Sie müssen innerhalb von Stunden oder Minuten in der Lage sein, etwas aufzubauen. So, und das ist unser System. Das bringt das mit sich. Und deswegen haben wir jetzt gehofft, wir kriegen mal was. Aber die Firma hat wahrscheinlich, gibt's da auch wieder Mitarbeiter, die sagen: „ach was, so einen Scheiß muss ich nicht haben, da kümmern wir uns nicht drum“. Wir wollen jetzt wieder mit denen Kontakt aufnehmen, weil von alleine kommt da nichts. Wenn wir da nicht hinfahren. Schade. Und der Herr [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners], das ist also im Prinzip derjenige, der so spinnerte Ideen hat, die aber gut sind. Wir haben einen Interessenten an der Elbe gefunden. An der Elster, das ist ein Nebenfluss von der Elbe, bei Magdeburg. Und da waren wir und wir haben da gesehen, da war ein Hochwasser. Die Häuser, die sich da interessierten, die waren vom Niveau vom Fluss bis zum Haus hoch acht Meter. Und die standen unter Wasser. Wohnzimmer und Küche standen unter Wasser. Und dann haben wir gesehen, die hatten auch da einen Damm gebaut, die Gemeinde, um da einen großen Teil der Gemeinde zu schützen. Und auf den Damm, der reichte auch nicht, haben die Sandsäcke aufgestapelt. Und Sandsäcke ist ja eine Arbeit. Sie müssen die Säcke befüllen, und wenn die Säcke dann beaufschlagt sind mit diesem Wasser, dann ist der Sand nicht mehr zu gebrauchen, der ist Sondermüll. Der kostet viel Geld um das zu entsorgen.

I: Aha? Warum das denn?

---

<sup>132</sup> HochwasserKompetenzCentrum (HKC) e. V., für mehr Informationen siehe [www.hkc-online.de](http://www.hkc-online.de).

<sup>133</sup> HochwasserKompetenzCentrum.

- B: Ja da wird ja alles angeschwemmt, was im Wasser mit ist. Fett, Säuren, Getier, alles so ein Geschiss. Und das sammelt sich in dem Wasser. Wer schüttet was rein, wissen Sie nicht. Wo läuft das Wasser alles hin, wo sich was aufsammelt. Was im Trockenen lag und jetzt wieder aufgeschwemmt wird. Sandsackwasser ist Sondermüll.
- I: Ah! Das hätte ich nie gedacht.
- B: Das wissen die wenigsten. Die damit nichts zu tun haben, wissen das nicht. So. Und da kam der [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners], auf die Idee: Mensch, da muss ich was anderes machen. Diese Hochwasserschutzwand ist gerechnet worden von der Hochschule in Aachen. Von der Uni in Aachen haben wir das rechnen lassen. Bis zwei Meter hoch.
- I: Macht die Sinn. Oder bleibt die stabil.
- B: Bleibt die stabil. Auch bei Aufprall von drei Tonnen, wenn da so ein Baumstamm davor knallt, bleibt die stabil. So, und der hat dann die Idee gehabt. Hier, die Sandsäcke, wie hoch bauen die denn? 60 Zentimeter, 80 Zentimeter. Dann hat der das gleiche entwickelt so für 60 Zentimeter. Und das lassen wir zur Zeit rechnen. Das geht schnell und einfach aufzubauen, das steht so [demonstriert das mit den Händen] und man legt obenauf vielleicht ein Brett und ein Sandsack, dann ist das so stabil als wenn die Welle kommt die die Sandsäcke nur halten. Und das haben wir jetzt getestet mit dem THW<sup>134</sup> in Bonn. Haben wir die mitgehabt, die Wand. Wir haben denen das vorher mal erklärt. Das THW sagte, wir machen mal einen Versuch. Weil die eingesetzt werden, wenn Hochwasser ist und die Feuerwehr muss irgendwas auspumpen. Oder die Feuerwehr muss einen Brand löschen. Dann kommt das THW und muss einen Zwischenspeicher bauen, wo die Wasser reinpumpen, und zum Löschen sauberes Wasser brauchen. Und dann haben wir mal einen Kreis gemacht mit den Wänden, eine Folie rein. Nur auf die Erde gestellt. Und schon hält alles. Das geht so blitzschnell.
- I: Das ist ja toll.
- B: So einen Tank zu bauen. Ja, Sie kriegen das alles, aber Sie finden niemanden, der das machen will. Jetzt haben wir bei der Gelegenheit vom THW erfahren: es gab vor zwei oder vor drei Jahren gab es ein riesen Hochwasser in Godesberg, und da ist wohl ein Einkaufscenter mit einer riesigen Tiefgarage unter Wasser gewesen. Und die Tiefgarage ist so abgesoffen, die ist erst eineinhalb Jahre später wieder nutzbar gewesen.
- I: Wahnsinn.
- B: So. Wenn man da hätte vor dem Eingang so ein bisschen hingestellt, dann wäre das Thema gegessen gewesen. Jetzt habe ich die Adresse gekriegt von dieser Firma. Jetzt fangen wir mal damit an. [lacht] Ja. So ist das.
- I: Ja klar. Das wäre ja total einfach gewesen, das damit zu umgehen.
- B: Ja.
- I: Eineinhalb Jahre! Du meine Güte.

---

<sup>134</sup> Technisches Hilfswerk.

- B: Ja. Wir haben für diese Hochwasserschutzwand haben wir ein Modell hier bei dem... wie heißt das [überlegt] die DLRG<sup>135</sup>, die Deutsche Lebensrettung, die ist ja auf der [Straßenname anonymisiert], da haben die so ein Haus wo die ihre Geräte stehen haben, wo die Lehrgänge machen. Und da haben wir die Chance bekommen, ein Fundament zu bauen und die Wände aufzubauen. Die haben wir dann aber als Kreis oder als Rundung aufgebaut. Um zu demonstrieren, wie dicht das ist. Nicht, wenn man die aufbaut: wie dicht das ist. Dabei haben wir dann die Presse eingeladen, dann kam der Hochwasserpapst, die Zeitungen waren seitenweise voll mit unserer Erfindung. Und dann hatte mich eine Familie, die im Tennisclub sind, angesprochen, die haben ein Eigentum hier in [Ortsname anonymisiert]. Etwa in der Nähe vom Marktplatz unten. Da gibt es so einen Weingarten, da gibt es ein paar schöne Häuser. Die haben ihre Garage im Keller, da steht dann also so ein Porsche drin und dann hat er da jetzt einen Ferrari, also Geld wie Heu. Und die wollten wissen, wie man ihre Garage abschützen kann. Dann haben wir gesagt: das geht ganz simpel. Und zwar so, dass man da nicht groß was aufbauen muss, weil das ja nur zwei Meter achtzig ist, haben wir dann überlegt, wie man das machen kann, haben eine Lösung gefunden, und das war nur 30, 40 Zentimeter hoch, so Blech aufzubauen. Das konnte aber liegen bleiben. Da konnte man mit dem Auto drüberfahren. Liegenlassen, liegenbleiben...
- I: Ach so!
- B: Nur hoch, wenn so ein Starkregen kommt: hochklappen und fertig. Das hätte aber 3000 Euro gekostet. Wir mussten ins Fundament was machen, Edelstahl nehmen...
- I: Das finde ich aber ziemlich überschaubar.
- B: Da hat die Frau zu mir gesagt: „Herr [Name anonymisiert], da fahre ich doch lieber in den Urlaub, als dass ich hier 3000 Euro reinstecke“.
- I: Ehrlich?
- B: Ja. Hatten einen Schaden von 40.000 Euro.
- I: Ja genau, das wäre nämlich jetzt meine nächste Frage gewesen: wie teuer wird das denn wenn einem der Ferrari in der Garage absäuft.
- B: [lacht] Ja. Ein Schaden von 40.000 Euro. So ist das. Da setzen Menschen eben Prioritäten falsch, manchmal.
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Wir haben mit unserem Partner, Lizenzpartner, schon die Idee gesponnen: man könnte ja versuchen, mit den Versicherungsgesellschaften mal Ideen zu spinnen. Wenn jemand eine Elementarversicherung abschließen muss, und der ist in einem Gebiet, wo Starkregen jetzt kommt, und wo er also geschützt werden müsste, und die Versicherung muss aber viel Geld bezahlen. Dann könnte man ja sagen: „wenn ihr etwas baut, als Vorsichtsmaßnahme, wird natürlich eure Prämie geringer“.
- I: Ja.

---

<sup>135</sup> Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft.

- B: Ja, kann man ja machen. Ja, ist eine Idee, ich weiß noch nicht, wie weit sie damit gekommen sind. Man könnte natürlich auch: wenn man einen Kunden hat und einen Erfolg, dann kriegt man natürlich auch von den Banken so viel Geld, dass man sagen kann: wir stellen euch das Ding zum Leasing hin. Das geht auch. Es gibt viele Möglichkeiten. Wir haben viele Dinge im Kopf, aber zum Ausführen sind wir einfach zu alt. Ich bin 76 und der Herr [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners], ist 74, oder 73, das muss nicht sein.
- I: Warum? Sie sind doch noch fit wie ein Turnschuh.
- B: [lacht] Fit wie ein Turnschuh...
- I: Vielleicht landen Sie ja noch das Ding, das wär doch super.
- B: Ja gut, aber das lassen wir dann andere machen. Ja, das war schade, die Idee ist gut.
- I: Was heißt war? Sie sind doch noch dran! [lacht]
- B: [lacht] Ja klar. Nur wir können nicht so, wie wir gerne wollten.
- I: Ja.
- B: Möglicherweise versuchen wir nochmal einen zweiten Partner zu kriegen, dem man eine Lizenz verkaufen kann, ne.
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Ich bin mir sicher, dass wenn sowas läuft, das Patent haben wir nur für Deutschland, ne. Ich bin mir sicher, dass das sofort nachgeahmt wird. Es ist keine Kunst, das nachzubauen. Und der immense Vorteil. Wir haben dieses Ding [das Modell] im Köfferchen. Wir waren auf der acqua alta<sup>136</sup>, das ist die erste Fachmesse, damals in München, das ist bestimmt 10 Jahre her, haben wir das dem Hochwasserpapst gezeigt, den haben wir damals kennengelernt, den Herrn [Name anonymisiert]. Da hat der gesagt: „Jungs: packt das ein, lasst das keinen sehen, holt erstmal das Patent und dann geht ihr an die Öffentlichkeit“. So. Und das haben wir dann gemacht, deswegen haben wir in der Zeit natürlich auch bei [Name anonymisiert] -Zeiten nicht viel machen können, weil wir eben nicht durften.
- I: Weil Sie auf das Patent gewartet haben.
- B: Richtig.
- I: Wie lange hat das gedauert, das zu bekommen?
- B: Das hat bestimmt zwei Jahre gedauert, das zu bekommen. Da habe ich erstmal die Arbeit eines Patentanwalts kennengelernt. Die versuchen ja, sich in die Technik einzudenken, aber immer noch mit dem Thema: die Formulierungen die die brauchen, müssen so waserdicht sein, dass keiner irgendwo was zwischen den Zeilen was lesen kann und nachahmen kann. Ach, was haben wir dann an Texten rumgewirtschaftet und neu definiert, und, also, da sind bestimmt fünf oder sechs Entwürfe gemacht worden. Und wieder neu gemacht worden. Deshalb hat das so lange gedauert. Und die warten ja nicht nur auf einen, die haben ja mehrere Klienten, denen sie dann was machen müssen.
- I: Ja, klar.

---

<sup>136</sup> acqua alta – Fachmesse und Kongress für Hochwasserschutz.

- B: Und Patentanwälte sind nicht unbedingt Techniker, nee, nicht unbedingt. Die haben verschiedene Sparten. Da sind Wirtschaftler dabei, da sind Kaufleute dabei, aber Sie müssen ja für eine bestimmte technische Version müssen Sie ja auch ein bisschen Ingenieurwissen haben. Damit man sich reindenken kann in eine Problematik. Und nicht nur eine Schraube sehen oder irgendwas [lacht], ne.
- I: Jaja. Aber Patentanwälte sind ja auch keine Juristen oder?
- B: Nein nein. Auch nicht. Auch nicht. Auch nicht. Auch nicht.
- I: Ein Mittelding.
- B: Ja ja ja.
- I: Sie haben ja die Firmen erst gegründet, als Sie bereits pensioniert waren.
- B: Ja.
- I: Wie ist denn Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Also, nutzen Sie zum Beispiel Netzwerke in irgendeiner Form? Sie sind ja im Tennisclub zum Beispiel sehr aktiv oder?
- B: Ja ich nutze viele Netzwerke aus meiner Berufszeit.
- I: Ja?
- B: Ja.
- I: Erzählen Sie mal.
- B: Also, die Netzwerke, die ich habe, die beziehen sich ja auf Menschen, und auf der anderen Seite auf das was der Einzelne kann. Und das nutze ich. Das nutze ich für, jetzt, wo wir so eine Wand bauen, nutze ich das, weil wir die Firma kennen. Dann kriegt man andere Termine gemacht, man kriegt eine schnelle Kalkulation gemacht, ich nutze die Leute, wenn ich jetzt an den Tennisclub denke oder an mein privates Haus, oder wenn man an Immobilien überhaupt denkt, dann nutze ich die Leute, die ich in meinem Berufsleben kennengelernt habe und mit denen zusammengearbeitet habe. Aus fremden Unternehmen. Also, so eine Firma [Firmenname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert] oder die Firma [Firmenname anonymisiert] Elektrotechnik oder was auch ist. Die nutze ich. Und da kriege ich immer so schnell geholfen. Weil ich auch helfe. Also Netzwerk funktioniert nur, wenn beide zuverlässig miteinander arbeiten können. [Telefon klingelt] Entschuldigung.
- I: Gehen Sie ruhig dran!
- B: [Geht aus dem Raum und telefoniert, kommt dann zurück] Also solche Netzwerke nutze ich, da wäre man ja dumm, wenn man das nicht machen würde.
- I: Ok, also so alte Connections aus Ihrer aktiven beruflichen Zeit?
- B: Ja. Ja.
- I: Ok. Haben Sie auch Kontakt zu anderen Firmengründern?
- B: Ääh...[überlegt] Ja, Kontakt kann man das gar nicht nennen. Die Firma, mit der wir die Lizenzen abgeschlossen haben. Den Inhaber, den kenne ich. Aber Kontakt indem man weiß, auf welcher Basis das gelaufen ist, habe ich nicht.
- I: Ok, also Sie tauschen sich nicht regelmäßig mit anderen Gründern aus...
- B: Ne. Ne. Ne. Ne.
- I: ...in irgendeiner Form.

- B: Ne. Ne.
- I: Ähm. Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie jetzt viel Zeit oder haben Sie vor Ihren Gründungen viel Zeit verbracht?
- B: Also ich hab in meinem Berufsleben im Prinzip nur Hobby Tennis gehabt und verreisen. Das wars. Der Job nahm die meiste Zeit weg. Ich habe ja nicht nur acht Stunden gearbeitet am Tag.
- I: Das denke ich mir. [lacht]
- B: [lacht] Insofern, ich war ja im Prinzip auch sieben Tage verfügbar.
- I: Ja.
- B: Nicht, wenn irgendein Problem im Unternehmen entstand, dann wird man ja auch angerufen, dann hat man so ein Nottelefon, dann verbringt man Samstag und Sonntag die Zeit. Wir hatten auch ein paar große Problemfälle, wenn da mal so ein Ofen explodiert, oder durch irgendeinen Umstand ist eine Halle eingestürzt. Dann haben Sie monatelang Probleme. Wo Sie also zwischendurch immer gucken müssen. Und ich habe das immer so gehalten, auch wenn ich den Job änderte, auch innerhalb des Unternehmens, hab ich immer so gearbeitet, wie ein Vorarbeiter arbeiten würde.
- I: Hm?
- B: Ein Vorarbeiter, das sagt ja das Wort schon, der muss dem Mitarbeiter etwas vormachen können. Etwas zeigen können. So. Und wenn ich das also erlernen will, muss ich mich dann auch vor Ort so in die Tiefe begeben, und muss Mitarbeiter fragen, an Maschinen gucken, und auch verstehen, warum er das macht. Dann kommen einem ja auch die besten Ideen, dass er was falsch macht oder wie man was in der Reihenfolge ändert und besser macht. Ne? So. Also, ich habe immer so gearbeitet. Ich bin nachts in die Firma gegangen und habe geguckt, was da läuft, ob da Leute pennen, oder ob die Maschinen wirklich kaputt sind wenn...
- I: ...wenn die Leute behaupten, sie seien kaputt?
- B: Ja. Ja genau. Ich bin auch zum Beispiel, als ich für die Produktion zuständig war, da hat man mir dann im Unternehmen gesagt: „Herr [Name anonymisiert], Sie dürfen nicht morgens kommen, Sie müssen etwas später kommen. Die Jungs müssen erstmal ihren Arbeitsplatz einnehmen und gucken: was ist vorgefallen in der Nacht...“ Das habe ich aber nicht gemacht. Ich bin auch morgens gekommen. Aber nicht in mein Büro, sondern ich bin im Betrieb schon gewesen, und ich bin in den Abteilungen gewesen die da heißen: Instandhaltung und Werkzeugbau, weil die kriegen Probleme nachts mit und da ich ja aus diesem Beritt komme, weiß ich ja, wen ich ansprechen muss. Ich weiß ja auch, wer mir die Wahrheit sagt und wer nicht. So. Also, wenn ich in mein Büro kam, wusste ich mehr teilweise als die Mitarbeiter.
- I: Ja.
- B: Das haben die schnell mitgekriegt und haben gesagt: den Chef kannst du nicht mehr belügen!
- I: [lacht] Der kommt dir drauf!
- B: Ne, so ist das!

- I: Aus welcher Situation heraus haben Sie jeweils, aber speziell vor Ihrer ersten Gründung gegründet?
- B: Aus welcher Situation heraus?
- I: Aus welcher Situation, genau. Also, es war ja keine Unzufriedenheit im Job, weil Sie waren ja pensioniert.
- B: Ne! Also absolut nicht.
- I: War das irgendwie der Wunsch, nochmal was Neues zu machen? Oder was hat Sie da motiviert?
- B: Ne. Die Motivation kam, oder der Anstoß kam erstmal durch diese Idee aus der Firma. Und weil wir davon persönlich überzeugt waren, dass das, was er als Idee hatte, gut ist, und ich war in meiner Berufszeit mit ihm auch davon überzeugt. Er hatte in der Zwischenzeit einen Abteilungsleiter, der das ein bisschen boykottiert hatte. Und dann hat mich die Motivation gepackt und ich hab gesagt: „Komm, wenn wir zwei das jetzt machen, das wird was.“ Das war dann der Antrieb, das zu machen. Überzeugt von der Idee und auch überzeugt von dem Mann, der einfach sprüht vor Ideen. Ja. Ja.
- I: Ok. Ok. Und vor Ihrer zweiten Gründung, was war da die Motivation?
- B: Das hing damit zusammen, dass der Koch nicht ausgelastet war.
- I: Welcher Koch?
- B: Der Koch im Tennisclub. Die zweite Gründung ist ja dieser Brötchenlieferdienst. Lieferservice für Backwaren. So heißt der offizielle Begriff. Der wollte mehr Geld verdienen. Und in der Gastronomie wird ja nicht überragend gut bezahlt. Der hatte dann, weil er mehr verdienen wollte, der hatte dann schon mal ausgeholfen nachts irgendwo, also schon vor unserer Zeit, der kannte das, nachts irgendwo hinzugehen und Brötchen schneiden, belegen, und fertig. Und derjenige der da Lieferant war, der hatte nicht Wert auf Qualität gelegt, sondern aus den Discount-Läden Aufbackware genommen und aufgebakken morgens. Und Aufbackware, das Ding war aber schon um neun Uhr Gummi, ne. So. Und da war diese Dame, die einen gewissen Kundenstamm hatte. Aber da war ich im Prinzip sehr skeptisch. Weil ich nicht wusste, wechseln wir da nur Geld? Oder springt da wirklich was bei rum? Derjenige der dabei am meisten verdient ist der Fahrer, die Frau die da den Kundenstamm hat. Ja. Und dann habe ich mich ein bisschen schlau gemacht, das Lebensmittelgesetz gelesen, und dann habe ich gesehen: das geht so gar nicht. Man kann nicht im PKW<sup>137</sup>, ohne Kühlanlage, Lebensmittel durch die Gegend fahren.
- I: Das geht nicht?
- B: Ne.
- I: Ok. Das ist verboten?
- B: Ja das ist verboten, klar! Da kommen ja Bakterien rein, ob Sie das gut verpacken, oder nicht, das kriegen Sie nicht hin. Sie müssen ja bestimmte Temperaturen immer halten. Ne. Sie können ja keine 30 Grad im Auto durch die Gegend fahren. Dann fängt das an zu müffeln, zu stinken, wird faulig, schimmelig. Ja. Dann habe ich gesagt: „ne Männer,

---

<sup>137</sup> Personenkraftwagen.



da bin ich noch nicht klar. Ich muss darüber nachdenken.“ Dann habe ich gesagt: „wo kriegen wir denn einen Lieferanten her für vernünftige Ware?“ Ein richtiges Brötchen morgens. Also habe ich mich erst mit dem [Name anonymisiert], den ich kannte, weil er uns im Tennisclub mit Kuchen beliefert, und mit Brot für irgendwelche Festivitäten. Dann bin ich zu dem [Name anonymisiert] hin mit unserem Koch zusammen und hab dann gesagt was wir vorhaben. Das Vorhaben für den Bäcker ist ja auch nicht ganz so einfach, denn wir mussten schon um halb vier morgens die Ware haben. Alles ist aber um halb vier morgens noch nicht fertig. Also. Die haben ja auch ihre Reihenfolge. Wann werden Brötchen fertig, wann werden Teilchen fertig. Nicht nur Teilchen, es kommt auf den Belag an, den Sie da drauf machen...

I: Sehr komplex.

B: Ja wirklich. Wirklich. Das stellt man sich ja als Außenstehender gar nicht so vor. Und dann hat der [Name anonymisiert] hat dann gesagt: „ich hole jetzt mal meinen Bäckermeister rauf“, und dann haben wir zu viert da gegessen und haben überlegt, wie kriegen wir das hin. Und dann hat der gesagt: „ok, lass uns mal probieren. Die Backstube muss mitspielen“. Dann hat der auch Leute zu anderen Zeiten bestellt. So. Und ich hab aber gesagt: „[Name anonymisiert], ich kann aber nicht den Preis bezahlen, den du hier im Laden verkaufst. Das funktioniert nicht. Dann brauche ich gar nicht erst anzufangen.“ So. Und die hatten mir auch gesagt, für was man ein belegtes Brötchen verkaufen kann, was da drauf muss. Und dann hab ich gesagt: „Also, ich bin mir nicht sicher, aber wir müssen einen Test machen.“ Und habe dann mit der Frau und dem Koch einen Dreimonatstest gefahren. Wir haben ein Gewerbe angemeldet zum 1. August 2012 und haben dann August, September, Oktober drei Monate Test gefahren. Auch verbotenerweise mit einem anderen Auto. Also nicht mit einem Kühlwagen. [lacht]

I: Ja? [lacht]

B: Ja, das wäre ja wieder eine Investition gewesen.

I: Ja! Was willst du danach mit dem Auto machen, wenn man es nicht machen will.

B: Ja. So ist das. Und der Test war für mich hervorragend. Ich habe gar nicht geglaubt, dass da wirklich viel Geld übrigbleiben kann. Und dann habe ich gesagt: „wir machen das.“ Habe dann ein Kühlaggregat gebraucht gekauft, neu kriegte ich das so schnell nicht. Und dann habe ich auch gesehen: es gibt Spezialisten in diesem Bereich, die diese Autos als Karosse als Hülle von den Herstellern kaufen und selber umbauen mit Kühlaggregat. Und dann alles abdichten, die Türen vernünftig abdichten, die Temperatur im Inneren des Autos muss ja gehalten werden. So. So habe ich die Firma [Firmenname anonymisiert] in [Städtename anonymisiert] kennengelernt, von denen kaufe ich alle Autos. Die sind zuverlässig, bauen Qualität. Ja.

I: Hm. [zustimmend]

B: Und steuerlich hat mir mein Steuerberater geholfen, der hat mir gesagt: „Herr [Name anonymisiert, Interviewpartner] weil Sie jetzt ein neues Projekt machen, müssen Sie beachten, dass Sie natürlich umsatzsteuerpflichtig sind, Sie zahlen Mehrwertsteuer, Sie müssen sehen, dass Sie alles, was Sie investieren, nicht kaufen unbedingt, große Anschaffungen. Denn wenn das Unternehmen in den Keller geht, müssen Sie steuerlich

zurückzahlen.“ Also, was machen wir? Wir müssen leasen. So lease ich die Autos. Ne. Dann habe ich mit dem Problem nichts zu tun. Ich habe ja nicht den Vorteil einer Mehrwertsteuer entgegengenommen. Ist ja unsinnig, nicht? So, und das machen ja private Unternehmen so, die kaufen Autos und brauchen dann die Mehrwertsteuer nicht zu bezahlen weil die das ja übers Geschäft machen. Wenn das Geschäft läuft ist das ja alles kein Thema. [lacht] So. Also, das war was ganz Neues für mich. In das Geschäft ist man dann reingestiegen. Und jetzt läuft das hervorragend. Muss ich sagen. Der Koch partizipiert und ich entnehme mir sogar auch Geld. Das habe ich ja bisher nie gemacht, aber ich entnehme mir auch Geld. Und das muss ich natürlich dann mit meinem persönlichen Einkommenssteuersatz versteuern.

I: Klar.

B: Ja. Und dabei habe ich auch kennengelernt: es gibt unterschiedliche Steuerberater. Es gibt welche, die wollen wirklich nur die Routinearbeit machen, und es gibt Leute, die helfen einem. Die denken mit und sagen: „also, wenn du das so machst, kannst du vielleicht ein bisschen sparen.“ Ist aber alles legal.

I: Ja, die die Grauzonen ausloten.

B: Ja, so ist es. Und ich bin von einem Steuerberater weggegangen, ich hatte das Gefühl, der hat mich reingelegt. Der kam aus dem Tennisclub, weil ich ja auch die Gastronomie da mache. Aber nicht als [Name anonymisiert, Interviewpartner] sondern als Tennisclub. Kam dann die Sozialprüfung. Kennen Sie?

I: Ja, zum Glück bisher bei meiner Firma noch nicht, dafür sind wir zu jung, aber natürlich habe ich das bei meinem Vater mitbekommen.

B: Ja. Die Sozialprüfung, die Rentenversicherung, die prüfen, ob Sie alle Ihr Personal richtig versteuert und bezahlt haben. So. Und dann habe ich den Steuerberater gefragt, weil er ja die Papiere macht: „habt ihr das alles richtig gemacht, muss ich etwas ändern in der Zwischenzeit“, die Prüfung wird angekündigt mit einem Vorlauf von etwa einem halben Jahr, „müssen wir etwas ändern? Oder ist alles in Ordnung?“ „Neeeeiiiiinn, alles in Ordnung. Und läuft alles richtig.“ Ja, beschissen wars.

I: War nicht so?

B: Es war nicht so! Es war nicht so! Weil diese Minijobdinger, Sie müssen bestimmte Mindeststundensätze einhalten, die in der Branche üblich sind. So. Und auf diesem ausgefüllten Datevformular stand also ein Stundensatz drauf, der stimmte überhaupt nicht.

I: Oh.

B: Das stimmte überhaupt nicht. Aber das habe ich nie gesehen. Ich habe immer nur das Geld gesehen was der Mitarbeiter bekommen muss und das habe ich dann auch überwiesen. So. Und dieser Prüfer hat dann folgendes gemacht, ich war viel zu niedrig, sechs Euro standen da drauf, der hat dann das ausgerechnet bis zu den acht Euro etwas, die ich hätte bezahlen müssen, und musste jetzt zweieinhalb tausend Euro nachbezahlen. Dann bin ich zum Steuerberater gegangen und hab gesagt: „was ist das denn für ein Quatsch?“ Ja Herr [Name anonymisiert, Interviewpartner]...“ Ich sag: „Ne, ich hab Sie ja vorher gefragt!“ „Ja da können wir jetzt gar nichts mehr ändern!“ Ich war so sauer, ich hab das Geld bezahlt und hab dann gesagt: „Was machen wir denn jetzt?“ Und dann

gibt es ja immer noch die Möglichkeit, Einspruch einzulegen. Wenn man die Idee hat: was kann man als Begründung nehmen. So. Und ich habe Buch geführt, indem ich also nachweisen konnte, was ich wirklich bezahlt habe. Nicht die sechs Euro. Was ich wirklich bezahlt habe. Und wie viele Stunden dahinter stecken. Darüber habe ich Buch geführt. Und hab dann dem Steuerberater gesagt, ich wäre damit nicht einverstanden. Der hat sich aber nicht gerührt. Ein Tag vor Einspruchsfrist! Einen Tag vor Einspruchsfrist hat der mich angerufen: „Haben Sie Einspruch eingelegt, Herr [Name anonymisiert, Interviewpartner]?“ „Ja wie denn, Sie haben doch gesagt das geht nicht. Ja habe ich nicht gemacht.“ „Ja schleunigst, machen Sie das!“ Ich sag: „Ja wie denn?“ „Das reicht formlos, einfach ein Schreiben an die schicken, das kommt an.“

I: Hm

B: Hab ich dann gemacht. So. Und dann habe ich natürlich mit einem Mitarbeiter korrespondiert und gefragt: „was können wir denn jetzt machen?“ Und dann habe ich meine Aufzeichnungen genommen und habe einen Brief geschrieben und habe dann einen anderen Steuerberater gefragt. Den ich in meinem Bekanntenkreis hab. Und der hat mir dann weitergeholfen. Und der Einspruch ist dann auch durchgegangen. Ich habe glaube ich 2000 Euro zurückgekriegt.

I: Ah ja.

B: Die 500 sind dann hängengeblieben. Da waren dann kleine Fehler drin.

I: Ja. Aber immerhin.

B: Immerhin, ja. Und ich bin dann auch weggegangen. Und ich fahre da auch besser, weil ich ne Beratung krieg und der ist sogar noch preisgünstiger.

I: So muss es sein.

B: Aber ich hab mir auch nie vorgestellt, dass man, wenn man selbständig ist, und wenn man etwas neu macht, in welchen anderen Gebieten man sich schlau machen muss.

I: Das glaube ich sofort.

B: Das ist das interessante auch daran.

I: Das glaube ich sofort. Das heißt, Sie haben zwei Unternehmen gegründet. Das Unternehmen für die Hochwasserschutzwände...

B: Ja.

I: ...und den Brötchenservice.

B: Ja.

I: Und in welchem Jahr haben Sie, Sie haben erst die Hochwasserschutzwandfirma gegründet.

B: Ja.

I: In welchem Jahr war das?

B: Ääähhh... [denkt nach] Das müsste gewesen sein 2006, sowas.

I: Und das machen Sie mit einem Partner.

B: Das mache ich mit dem Herrn [Name anonymisiert, Geschäftspartner]. Also es gibt sechs Partner. Also wir sind zu sechst. Aber der Herr [Name anonymisiert, Geschäftspartner] und ich, wir arbeiten zusammen. Die anderen sind einfach stille Teilhaber. Und

diese 25.000 Euro haben wir so aufgeteilt, dass jeder etwa 5.000 Euro gegeben hat um dann das Geld zusammenzukriegen.

I: Ok, also Sie sind zu sechst und sind alle zu gleichen Teilen beteiligt...

B: Ja.

I: Aber Sie und der Herr [Name anonymisiert, Geschäftspartner] sind die Gründer.

B: Richtig. Und wir haben die Verträge so gemacht, man muss ja auch zum Notar gehen und Notarverträge machen, so gemacht, dass wir beiden Geschäftsführer sind, und auch die Arbeit machen. Und wenn wir also Erfolg haben würden mit dem Produkt, dann haben wir festgelegt, dass wir wieviel Prozent von dem Erfolg kriegen und die anderen die anderen Prozente.

I: Und die Firma, die gibt's auch noch.

B: Die gibt's noch.

I: Und wann haben Sie den Brötchenservice gegründet?

B: Das war 2012.

I: Ok.

B: Im August 2012.

I: Und die Firma gibt's auch noch.

B: Ja.

I: Und ist das Ihre Firma oder haben Sie das zusammen gemacht mit dem Koch?

B: Ne, das ist meine Firma. Da hat der Steuerberater mir dazu geraten, weil ich wollte das mit dem Tennisclub machen. Und dann hat der gesagt: „Ne, das geht nicht. Weil wenn Sie die Überschrift Tennisclub haben, laufen Sie beim Gesetzgeber in eine Falle.“ Der Umsatz eines Tennisclubs, den gibt's ja nicht. Aber es gibt ein Beitragsaufkommen und es gibt eine Einnahmenquelle mit Sponsoren und so. Und die Größenordnung bei unserem Tennisclub war 100.000 Euro im Jahr. So. Und mit dem Brötchendienst, ich hatte dann vorher eine Plankalkulation auch erstellt, und die dem Steuerberater auch gezeigt, und nach dem Testlauf von drei Monaten konnte ich das ja ein bisschen, und da wäre ich auf einen Umsatz gekommen von 90.000 bis 120.000 Euro. So. Und da hat der gesagt: „Das geht nicht, weil der Gesetzgeber dann sagt: dann sind Sie nicht mehr ein Tennisclub, sondern dann sind Sie eine Gastronomie mit einer Tennisabteilung.“

I: [lacht]

B: „Dann verlieren Sie Ihre Gemeinnützigkeit.“

I: Ja. Das muss man vermeiden.

B: Ja. Das war ja gar nicht in meinem Sinne.

I: Ja.

B: Das war ja gar nicht in meinem Sinne. So. Und dann habe ich gesagt: „Ich mache das auf meine Kappe.“ Und deswegen läuft das jetzt auf meine Kappe, und fertig.

I: Das heißt, Ihnen gehören 100 Prozent an der Firma.

B: Richtig.

I: Und wie viele Mitarbeiter haben Sie?

B: Äh, den Koch, und die Dame, die das ausfährt.

I: Zwei.

- B: Ja.
- I: Gabs einen bestimmten Grund, warum Sie das nacheinander gegründet haben? Einfach weil es sich so ergeben hat?
- B: Das hat sich so ergeben. Da hat der Zufall mitgespielt.
- I: Ja. Und der Brötchenservice ist hier natürlich lokal tätig...
- B: Ja. Ja.
- I: ...und das Thema Hochwasserschutzwände, da sind Sie jetzt grade noch dran, das wäre aber auch durchaus etwas, was Sie national...
- B: Ja klar.
- I: ...oder international andenken würden.
- B: Ja. Ja. Richtig.
- I: Ok.
- B: Ja, das denken wir nicht nur an, sondern jetzt kommt die EU<sup>138</sup> ins Spiel...
- I: Also wird es kompliziert?
- B: Ja, nee, kompliziert nicht unbedingt. Aber die... durch die großen Schäden die bei den Hochwasserproblemen entstanden sind, weltweit entstanden sind, hat die EU mit allen Ländern beschlossen: wie können wir gesetzmäßig helfen, damit die Leute sich auf solche Sachen vorbereiten?
- I: Ja. Damit man da nicht so reinläuft und alles kaputtgeht.
- B: Das Thema Königswinter, kein Geld, alle haben sie kein Geld, und schlittern in Probleme rein. Also haben die Gesetze gemacht. Also die Zahlen kriege ich vielleicht noch einigermaßen hin. Also da waren Deadlines in verschiedenen Abschnitten vorgegeben, alle Länder mussten bis zum Jahre 2008 oder 2010 ihre Problemzonen benennen. Die an Flüssen sind. Die in Kommunen sind. Die in Gebirgen sind. Dann mussten sie bis 2015 Pläne erstellt haben, wie man die Probleme beseitigen kann.
- I: Also präventiv.
- B: Richtig. Richtig. Und das war für uns damals der ausschlaggebende Punkt: na dann hast du ja Kunden!
- I: Weil, die müssen ja was machen.
- B: Die müssen ja irgendwas machen! Da kam ja dann als relativ schnelle Maßnahme die entsprechenden Ausweichzonen, die man so an den Flüssen hatte, wir haben ja an den Flüssen gebaut. Die Flüsse sind ja eingeeengt worden. Daher steigt ja das Wasser an. Also müssen sie irgendwelche Ausweichzonen haben. Das haben sie auch in Zündorf am Rhein gemacht. So. Und die Zahl weiß ich jetzt nicht mehr. Das muss so 2020 sein. Irgendwo gibt's wieder eine Deadline, die besagt, bis dahin müssen so und so viel Prozent realisiert sein. So. Und wie die Gemeinde das realisiert, das hat man nicht vorgegeschrieben. Man hat also dann gesagt: „Da kannst du einen Damm bauen, da kannst du ein Areal begrenzen, wo das Wasser hinfließt, aber es dürfen keine riesigen Schäden entstehen, die eben die ganze Wirtschaft lahmlegen, die ganzen Firmen kaputt machen

---

<sup>138</sup> Europäische Union.

kann“. So. Und das war so unsere Antriebsfeder: das muss laufen. So. Und diese Hochwasser gibt es aber nicht mehr, dafür jetzt das andere. Haben wir ja gesagt, diese Starkregen. Aber die sind genauso schlimm. Genauso schlimm! Wenn man sich da nicht hütet davor. Ja. Das war so die Triebfeder EU. Sonst hätten wir das gar nicht gemacht.

I: Also das war konkret...

B: ...die Idee das weiterzumachen und das auch mit Lizenzen zu vergeben. Und andere Firmen leben ja damit auch ne. Wenn man die Stadt Köln, die ist ja Vorreiter für diese Maßnahme. Die Stadt Köln hat alles mit so Dammbalken gemacht. Ich glaube von Rodenkirchen bis fast Leverkusen, ist der ganze Rhein so fein abgedämmt, dass da nichts mehr in die Städte reinläuft. Den Rheinufertunnel, der wird ja zugemacht. Alles. Und es hat sich dann rausgestellt, dass bei der Stadt Köln, die haben sehr viel Gelder auch vom Bund bekommen, und vom Land bekommen. Ich weiß nicht, wieviel zig Millionen die da aufgewendet haben, aber was ich weiß, diese Konstruktion, die die haben, dafür brauchen die zum Lagern, die haben glaube ich zehn oder 20 riesige Hallen, die nur voll sind mit Material. Und unser Vorteil ist, und das hatte der Papst, der Hochwasserpapst, in München, schon erkannt...

I: ...der Herr [Name anonymisiert]...

B: Genau. Der hat gesagt: „Mensch, ihr seid ja fantastisch. Ihr braucht ja höchstens 10 Prozent von der Platzfläche die die brauchen.“ Wissen Sie, was das heißt?! Massive Verdienste!

I: Ja. Kosten sparen.

B: Ja! Und sowas nicht zu bauen. Das haben alle gesehen. Mit vielen Kommunen in Süddeutschland, die an der Donau liegen, in Kontakt gekommen. Und alle haben gesagt: „Mensch, fantastisch.“ Und wir haben gesagt: „Ja dann macht doch mal was! Macht doch mal was!“ Aber keiner will vom Bauamt sagen: „Wir machen was. Ich glaube euch, die Statik stimmt, wir machen das.“ Keiner macht das!

I: Verrückt.

B: Das ist das Problem. Verrückt! Die Vorteile liegen auf der Hand. Und die Investition ist preiswert. Aber da habe ich gelernt: das Geld zählt überhaupt nicht. Das Geld zählt überhaupt nicht!

I: Wie kommt das?

B: Ja komisch! Komisch! Weil Sie müssen für alle Wandkonstruktionen Fundamente haben. Die Fundamente kosten Geld. Und die Kosten richten sich nach der Beschaffenheit des Bodens. Ist das ein Sandboden, ist das ein aufgeschütteter Boden, ist das ein gewachsener Boden, ist das ein Lehmboden, was auch immer. Und da gibt es also mittlerweile Kennwerte, wie man eben ein Fundament zu bauen hat, was das dann kostet. Und wie tief man gründen muss. Die Gründung hängt von der Höhe der Wand ab. Weil wenn Sie hier Kräfte haben [zeigt das mit den Händen] muss man das Gleiche hier unten ja abfangen [zeigt das mit den Händen]. So. Und da ist der Kostenaufwand von dem Stück Material marginal.

I: Ja.

- B: Deswegen haben die gesagt: „Das interessiert uns überhaupt nicht. Hauptsache ist das Fundament.“
- I: Hm.
- B: Ja, so ist das. Das lernt man alles. Ich wusste das auch nicht. [lacht]
- I: So lernt man dazu.
- B: So ist das. Ja. Wir springen jetzt immer so hin und her, ist das richtig?
- I: Es gibt kein Richtig und kein Falsch. Ich bin hier so ein bisschen am sortieren, aber das ist wunderbar.
- B: Gut. [lacht]
- I: Bitte beschreiben Sie nochmal kurz Ihre beiden Geschäftsideen und wie es damals dazu gekommen ist.
- B: [überlegt] Ja die Geschäftsidee mit der Hochwasserwand war einfach, dass wir der Meinung waren: das ist die geniale Idee. Mit den Einsparungen die ich da eben genannt habe. Und es wird ein Geschäft werden. Wir waren von der Konstruktion überzeugt, sind wir auch heute noch, und wollten das dann in der Rente machen. Das war unsere eigene Triebfeder. So. Und die Idee mit dem Brötchendienst, ja die Idee habe ich einfach übernommen. Von jemandem, die das gemacht haben. Und ich habe gesehen, dass das erfolgsversprechend ist und das ist es auch.
- I: Das war die Dame, die das schon ausgefahren hat.
- B: Ja, richtig. Die auch den Kundenkreis hat.
- I: Ok. Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, diese Geschäftsideen zu entwickeln?
- B: Vorwissen war einfach, ich sag mal in beiden Systemen, der betriebswirtschaftliche, kaufmännische Gedanke. Und das Wissen, was man sich angeeignet hat. Also wenn Sie mit dem Studium fertig sind in einem technischen Bereich, schießegal welches das ist. Dann sind Sie ein Schmalspurmensch, das wissen Sie. Wenn Sie in einem Unternehmen die Hühnerleiter hochklettern, wird von Ihnen das vorausgesetzt, aber Sie müssen viel mehr nachweisen, dem Unternehmen, dass Sie damit auch Geld verdienen.
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Also, Sie müssen Kosten decken. Sie müssen versuchen, Rationalisierungsideen zu realisieren. Also befasst man sich immer mehr mit Zahlen, mit Zahlen, mit Rentabilitätsrechnungen, mit Rücklaufzeiten von Investment, all sowas. So, und das war die Basis für beides. Ich kann kalkulieren, ich kann schnell mir mal so eine Schiss-Exceltabelle bauen, und dann Verknüpfungen reinbringen, und schnell mal gucken, wenn ich hier was ändere, was kommt dann hinten raus. Und das ist ja dann einfach. Beim Brötchendienst was das so, sonst hätte ich ja auch gar nicht gewusst, ob die mich bekohlen oder nicht bekohlen. Ja.
- I: Also Sie haben es genau nachgehalten.
- B: Ja. Das halte ich immer noch nach.
- I: Ja. Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsgelegenheiten?

- B: Ja eine besondere Rolle hat nur gespielt bei der Hochwasserschutzwand das Wissen was man gelernt hat wie kann man etwas Senkrechtes aufrechterhalten, wenn eine Kraft von der anderen Seite kommt. Entweder mit Stützen oder mit in einem Winkel aufgebaut, so ist ja die Idee entstanden, in einem Dreieck, ist immer stabiler, als wenn Sie eine Platte so hinstellen [zeigt das mit den Händen]. Das war die Grundidee, überhaupt etwas so zu bauen.
- I: Und wie sind Sie darauf gekommen?
- B: Darauf gekommen sind wir einfach, weil wir einfach die Stützen sparen wollten. Wir wollten Geld sparen.
- I: Also Sie haben gebrainstormt, wie kann man das anders machen.
- B: Ja. Ja. Ja. Ja.
- I: Ihr Geschäftspartner und Sie.
- B: Der Herr [Name anonymisiert, Geschäftspartner], ja. Und der hat im Konstruktionsbüro gesessen und kam dann immer zu mir ins Büro und sagte: „Gucken Sie mal. Was halten Sie davon.“ Der konnte sich mit seinen Mitarbeitern und seinen Vorgesetzten nicht unterhalten. Weil die das einfach boykottieren wollten. Und da ist er immer zu mir gekommen.
- I: Hätten andere Personen die Idee genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Ja. Denke ich.
- I: Warum?
- B: Ja, wenn ich die technische Voraussetzung habe und weiß, wie das funktioniert, dann kann man das auch.
- I: Ok.
- B: Nur man... äähm. [überlegt] Nee, muss ich doch verneinen. Also. Die Idee, die Idee, wie man sowas in die Erde bekommt, [geht zur Fensterbank und holt das Modell, um daran Erläuterungen zu machen]. Die hing von dem ab was man da... ich muss mal eben was abschrauben. [schraubt am Modell]
- I: Ach die werden da eingehakt.
- B: Also. Das war ein Profil, was [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] hatte, das wurde in die Erde eingelassen, und man musste nur eine Blechplatte nehmen und das so einhängen, dann ist das fixiert. Sehen Sie? [verdeutlicht am Modell]
- I: Ja. Super.
- B: Und weil wir ja ein Spezialprofilwalzwerk sind, ist der Herr [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners] auf die Idee gekommen, sowas zu machen, aus Edelstahl, und das in die Erde reinzubringen. So. Das war der [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] -Gedanke, der da hinter steckte.
- I: Ok. Also das war schon das Wissen aus dieser speziellen Firma mit der speziellen Branche...
- B: Ja so ist das.
- I: ... was sich dann bei Ihnen...
- B: Ja so ist das.



- I: ...im Kopf weiterentwickelt hat.
- B: So ist das.
- I: Beziehungsweise beim Herrn [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners].
- B: Beim Herrn [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners], ja. So ist das. Ja. Und jetzt ist das... jetzt haben wir das so konstruiert, dass wir das nicht mehr walzen, jetzt machen wir das über eine Schweißkonstruktion. Und Biegen.
- I: Und das ist haltbarer?
- B: Ne, das ist genauso simpel. Das ist genauso haltbar.
- I: Sehr gut.
- B: Ne. So. Und ein Fundament hätte man ja genauso gebraucht, um in dieser Breite etwas einzubringen. Was man da festmachen muss. Wir stellten uns vor, dass wenn so eine Gemeinde irgendwo einen Fahrradweg hat, oder einen Dammbweg, zum Spazierengehen, da kann man doch so was einbringen, und das kann man ganz schnell erhöhen.
- I: Ja, einfach da am Rand, von dem Weg.
- B: Genau. Die Platten, die kann man so stapeln, [zeigt das mit den Händen und am Modell], und die sehen alle gleich aus. So, stapeln, und die nehmen keinen Platz weg.
- I: Ja.
- B: Während so ein Dammbalken viel braucht, 150 Millimeter hoch, gebaut, das ist schon viel mehr als das hier [zeigt das am Modell]. Ja. Und der einzige Nachteil mit so einer Platte die zwei Meter hoch ist, die wiegt alleine 60 Kilo. Und das ist für einen Menschen zu viel, alleine zu tragen. Das ist der einzige Nachteil. Deswegen wir haben auch entwickelt eine Palette, wo man das stapelt, die man mit dem Gabelstapler fahren kann und dann auch entlädt. Hierzwischen... die Platten kleben ja aufeinander. Können Sie sich vorstellen, wenn zwei Platten da jahrelang aufeinanderliegen, dann kleben die aufeinander. Und da haben wir was entwickelt, das sind Kunststoffkugelchen.
- I: Ja?
- B: Die werden dazwischen geschmissen, das rollt sich dann von alleine ab,
- I: Ah!
- B: Das haben wir jetzt auch beim THW vorgeführt, die waren begeistert. So simpel. Kostet nichts!
- I: Das heißt, das war einerseits firmeninternes Wissen, was Sie da inspiriert hat...
- B: Ja, richtig.
- I: ...und auch das Wissen über die EU-Normen, die EU-Entscheidungen, die da mit rein gespielt haben.
- B: Ja, richtig.
- I: Gab's sonst noch was? Irgendein marktspezifisches Wissen...
- B: Nein.
- I: ...technologisches Wissen...
- B: Ja, marktspezifisches Wissen insofern, wir haben uns natürlich in der Zeit, wo wir das entwickelt haben, waren wir ja Mitarbeiter von [Firmenname anonymisiert, vorheriger

Arbeitgeber des Interviewpartners]. Wir haben natürlich sehr viele Vorträge uns angehört von Leuten die schon länger damit arbeiten und das Problem befasst haben. Wieso das Hochwasserkompetenzzentrum... und ich habe in meiner Zeit, als ich anfang bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] und die Instandhaltung gemacht habe, und das Investment gemacht habe, habe ich Vorträge hier gehalten in Hotels, bei bestimmten Tagungen, wenn es um das Thema ging, was ich beherrscht habe. Da lernt man ja auch Leute kennen. Und man spricht ja auch über andere Dinge, die einen interessieren. Auch über so ein Thema Hochwasser. Und insofern hat man schon ein Wissen sich angeeignet über das, was andere auch schon erarbeitet haben. In der Zwischenzeit, da sind sogar Modelle, Fließmodelle von den IT-Leuten entwickelt worden, ich habe eins gesehen, da, Karlsruhe ist ja direkt am Rhein und Karlsruhe hat seine Innenstadt oder Außenstadt, wie auch immer, in verschiedene Bereiche aufgeteilt, und dann hat man simuliert, wenn der Rhein an der Stelle kaputtgeht. Wie läuft das Wasser, in welcher Zeit, und wer wird in welcher Zeit davon benachteiligt und überschwemmt. Das hat man mittlerweile. Und das sind so ausgefuchste Verfahren. Die ganze Industrie ist so gut drauf, und jede Gemeinde kann ihre Schwachstelle mit solchen Hilfsmitteln toll erkennen!

I: ...berechnen lassen. Ja.

B: Ja. Ja.

I: Ähm, wir haben ja eben über Ihren Hintergrund gesprochen. Also Familie, Schule, Ausbildung, Uni, Arbeitsplatz, soziales Umfeld. Inwiefern hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsideen eine besondere Rolle gespielt?

B: [Überlegt] Wüsste ich nichts.

I: Also der Arbeitsplatz bei [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners] für das Profilvorwissen, da haben wir ja schon drüber gesprochen.

B: Ja.

I: Sonst noch was?

B: Ich wüsste nicht, was da sonst noch zukommt. Aus meinem privaten Umfeld gar nichts. [denkt nach] Das Wissen was man im Studium gelernt hat, das können Sie ja mittlerweile alles vergessen. Das ist ja uralte. Das, was man sich aneignet. Aber da gehört das dazu klar.

I: Das was man sich wo aneignet? Im Laufe des Arbeitslebens?

B: Ja. Richtig. Richtig.

I: Haben Sie darüber hinaus ein bestimmtes Wissen für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt in irgendeinem Gebiet mal Spezialwissen erworben? Oder informelles Wissen, was Ihnen bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsideen geholfen hat?

B: [Denkt nach] Ne. Also, von dem Hochwasser her gesehen... [denkt nach] Wenn Sie hier sehen, dass man hier was zusammenschraubt. [zeigt das am Modell.]

I: Ja. Und einhaken kann.

B: Ja. Also, man klemmt etwas.

I: Ja.

- B: Und das Thema klemmen, das haben wir gelernt, auch im Betrieb. Ihnen sagt der Name Spundwand sicherlich was.
- I: Ne. Leider nicht.
- B: Nichts. Also. Großbaustellen, egal wo die sind, ob Sie ein Fundament ausheben in einem Wassergebiet, in einem Sandgebiet, oder ob Sie etwas schützen wollen, dass es nicht reingeht, da werden Stahlplatten, ich nenne das mal so, das sind Spundwände, in die Erde gehauen. Mit einer schweren Ramme. Und das nennt man Spundwände. Zum Beispiel, in Wilhelmshaven ist ein künstlicher Hafen gebaut worden, um große Tanker oder große Containerschiffe mit großem Tiefgang, weil die nicht in Bremen und nicht in Hamburg anliefern, sondern Bremerhaven. Wenn Sie sowas machen, dann tun Sie im Wasser, suchen Sie ein Gebiet aus, was Sie als Hafen machen wollen. Dann wird also außen angefangen, diese Stahlbleche in die Erde zu rammen, auch mit viel Tiefgang. Und die werden dann zusammengeklemmt, mit einer Klemme. Das muss nicht alles hundertprozentig dicht sein, und das ist unser Wissen, weil wir haben keine Spundwände gebaut, aber wir haben die Profile gebaut zum Zusammenhängen und klemmen dieser Wände.
- I: Ja. Ja.
- B: Und daher wussten wir, was für Kräfte man auffangen kann mit Klemmen. Ohne große Dichtungen dazwischen zu machen. Hier machen wir ja natürlich Dichtungen, [zeigt das am Modell] aber auch simpel, die können Sie im Supermarkt irgendwo kaufen. Alles, was nichts kostet.
- I: [lacht]
- B: [lacht] Ja, das ist so eine Idee, die wir wussten was für Kräfte man auffangen kann mit Klemmen.
- I: Und das entstand auch aus dem beruflichen Kontext.
- B: Ja. Richtig.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst? Also dadurch, dass Sie hier ausgefeilt haben, dass Sie diesen Prozess der Ideenentwicklung durchlaufen sind?
- B: [überlegt] Wir haben Ideen entwickelt, wenn man etwas klemmt wie hier, wie Sie gesehen haben, oder wenn man etwas auf die Erde stellt, mit diesem Patent, was grade für 60 Zentimeter ist, dann müssen Sie sich einfallen lassen, oder testen, wie kriegt man das nach unten dicht. So stabil und so dicht, dass das a) hält und b) nicht hochgedrückt wird und Wasser fließt. So. Und dabei haben wir natürlich Dichtungsmaterial gefunden auf dem Markt, verschiedenste im Internet gesucht, wer stellt was her. Dann haben wir Proben uns kommen lassen, fünf Meter, zwei Meter, was auch immer. Und auch immer wieder hier an unserem Testbecken ausprobiert. So sind wir natürlich auf Dinge gekommen, Dichtmaterial fürs Erdreich und Dichtmaterial einfach hier dazwischen [zeigt das am Modell], ohne übermäßig hohe Klemmkräfte aufzubringen. Denn unsere erste Idee mit den [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners]-Profilen, die basierte nicht auf Schrauben, sondern wirklich auf Klemmen. Und diese Klemmen sind auch berechnet worden, die müssen auch ihre bestimmte Stabilität haben,

damit sie nicht platzen. Ne. Und das haben wir dann aufgegeben, weil wir gefunden haben, dass es Dichtmaterial gibt und wir brauchen nicht so viel zu klemmen. Und klemmen ist teurer als wenn wir schrauben. Ja das lernt man dann mit der Entwicklung.

I: Ja.

B: Ich nehme an, andere werden auch irgendwas lernen.

I: Nene, das ist schon spannend. Die Ideenquelle hat sich nach der ersten Gründung ja verschoben, ne? Die Idee für Ihre erste Gründung kam ja aus dem...

B: ...Unternehmen, ja, [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners]

I: ...vorherigen Unternehmen, genau, aus dem Arbeitgeberverhältnis...

B: Genau. Genau.

I: Und die Ideenquelle für die zweite Gründung kam im Grunde aus Ihrem Netzwerk.

B: Ja. Können Sie so sehen. Ja.

I: Und das sind ja auch zwei völlig verschiedene Branchen.

B: Jau. Ja.

I: Haben Sie in der ersten Gründung Wissen erworben, die Ihnen bei der zweiten Gründung geholfen hat? In irgendeiner Form?

B: Ja, nur das kaufmännische. Die Kalkulationsmodelle. Das hat mir geholfen. Aber das habe ich ja aus dem Unternehmen als Mitarbeiter [lacht] mitgebracht. Aber gut, das hat mir schon geholfen.

I: Äähm...

B: Ja, aber wir wussten ja auch nicht, wenn wir das machen lassen: a) was kostet sowas, was kann sowas kosten, und für wieviel Geld kann man das verkaufen?

I: Hm. [zustimmend]

B: So, und was muss man an Zuschlagskalkulation nehmen für einen Fixanteil für Verwaltung, oder einen Fixanteil für Personalkosten. Muss man ja versuchen, das hinzukriegen. Und da können Sie ja spielen. Wenn man überhaupt das Wissen gar nicht hat, dann verschenkt man vieles, ne.

I: Ja.

B: Und legt dazu. Und geht dann von einer Insolvenz in die andere.

I: [lacht] Um Gottes Willen! Sind Ihre Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass Sie eine bereits bestehende Nachfrage besser...

B: Ja!

I: ...bedienen konnten als andere?

B: Ein bisschen, ja.

I: Oder war es ein komplett neues Produkt, durch Kreativität entstanden, eine völlig neue Idee?

B: Ne. Das Thema ist besser als die Dammbalken.

I: Das heißt das ist etwas, was sie selber mit Ihrer Kreativität entwickelt haben, was besser ist als das andere was bisher am Markt ist?

B: Richtig.

I: Und wie ist es bei dem Brötchenservice? Das ist ja etwas, was es schon gab, oder?

- B: Ne, der Brötchenservice, wir haben das Geschäft bekommen, weil wir Qualitätsware liefern. Auch anders. Ich wollte nichts vom Discounter haben, was sich dann nach neun Uhr schon zieht wie ein Kaugummi.
- I: Ok verstehe. Das heißt bei der ersten Gründung haben Sie ein völlig neues Produkt entwickelt.
- B: Ja.
- I: Und bei der zweiten Gründung haben Sie etwas, was es schon gab, besser gemacht.
- B: Ja.
- I: Mit höherer Qualität.
- B: Ja. So ist das.
- I: Ok.
- B: Das merken wir auch. Das merken wir auch, das spricht sich rum. Wir fahren ja kleine Firmen an. Von einem Autohaus bis sonst wohin. Und es spricht sich herum, die Leute treffen sich abends in der Kneipe und spielen Karten oder gucken Fußball zusammen oder was immer. Und dann sagen die: Mensch, mein Frühstück heute, das war so hervorragend. Und dann fragen die: wo kriegst du das denn her, oder bringst du das von zuhause mit? Ne. Ich kriege das von dem Lieferanten XYZ. Ne? So. Und wenn ich unsere Zahlen so sehe, wir haben angefangen mit ungefähr 320, 330 Euro am Tag, ich bin teilweise bei 400, teilweise bei 420. Nicht jeden Tag. So. Und dann frage ich immer: „haben wir was Neues?“, „Ja wir haben eine Firma dazubekommen.“ Sagt sie mir dann. Ich weiß nicht, welche. Will ich auch gar nicht wissen. Aber irgendwann muss ich das wissen. [lacht]
- I: [lacht] Sehr schön. Hat es irgendeine politische, gesellschaftliche, technologische oder sonst irgendeine Veränderung gegeben, die Sie zu Ihren Ideen inspiriert hat? Beim ersten Mal haben Sie ja gesagt, dass die EU da eine neue Rechtsprechung hatte zum Thema Hochwasserschutz.
- B: Richtig.
- I: Das haben Sie ja mit einbezogen. Das kann man ja durchaus als politische Veränderung bezeichnen.
- B: Richtig. Das kann man nehmen. Das kann man nehmen.
- I: Und beim Brötchenservice war nichts dergleichen.
- B: Ne. Ne.
- I: Ähm, haben Sie vor Ihren Gründungen aktiv nach einer Idee gesucht?
- B: Nein.
- I: Waren Sie besonders empfänglich dafür, dass Sie irgendwie eine Idee haben wo Sie sagen: „Och, damit kann man gründen?“
- B: Auch nicht. [überlegt] Ich hatte mir mein Altersleben anders vorgestellt. Ich habe mich so gut abgesichert, dass ich also nicht unbedingt noch ein Unternehmen haben musste um leben zu können, ne. Insofern war das also nicht der Fall. Muss ich sagen. Ne.
- I: Das ist einfach so gekommen...
- B: Ja. Ja.
- I: ...und dann haben Sie Lust drauf gehabt und das dann einfach gemacht.

- B: Ja. Ja.
- I: Ok.
- B: Hinter beiden Ideen steckt ja dahinter ein bisschen soziales Gefühl, was ich habe. Ich will dem Herrn [Name anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners] helfen, weil wir die Ideen hatten, und hier wollte ich unserem Koch und der Dame helfen.
- I: Das heißt, Sie haben durchaus Ideen von anderen Leuten geholfen umzusetzen.
- B: Ja. Ja.
- I: Einmal war es die Idee vom Herrn [Firmenname anonymisiert, Geschäftspartner des Interviewpartners] mit den Hochwasserwänden, und einmal die Idee von der Dame und dem Koch...
- B: Um bessere Qualität zu machen.
- I: Wobei die Idee kam von der Dame, die jetzt den Vertrieb macht, ne?
- B: Ja. Ja.
- I: Ok. Und Sie haben das dann umgesetzt.
- B: Ja.
- I: Würden Sie nochmal genauso gründen wie sie es gemacht haben?
- B: [Denkt nach] Sicherlich nicht, weil man ja sich gar nicht die Schwierigkeiten vorgestellt hat, ne. Also wenn man auf so ein Gebiet will und ein eigenes Produkt auf dem Markt bringen will, ich glaube da muss man entweder einen Investor an der Hand haben, wo man tatsächlich so viel Geld hat dass man sein Produkt einfach mal hinstellen kann, dass man andere überzeugen kann. Das ist ja das, was uns fehlt.
- I: Ja.
- B: Insofern wäre unser Gedankengang mit der Firma [Firmenname anonymisiert, vorheriger Arbeitgeber des Interviewpartners], der wäre ja in Ordnung gewesen. Wenn die nicht ausgestiegen wären. Dann hätte man das ja so machen können. Aber wir beide alleine, und bei zwei älteren Herrschaften kriegen Sie von der Bank heute kein Geld geliehen.
- I: Ich glaube das kriegen andere aber auch nicht.
- B: Nein!
- I: Man kriegt das Geld nur geliehen, wenn man eh schon welches hat.
- B: Ja, so ist das.
- I: Und dann braucht man aber die Bank nicht mehr. [lacht]
- B: [lacht] Ja. Naja, Sie müssen die Bank schon haben, denn was nützen Ihnen denn fünf Häuser, das sind Backsteine die da stehen.
- I: Ja das stimmt.
- B: Sie müssen schon Geld haben. Dann beleihen Sie das. Aber den Gegenwert müssen Sie irgendwo haben, das ist so.
- I: Aber das ist ja verrückt. Null Risiko sind die bereit einzugehen.
- B: Ja, es gibt ja Leute, die in ihrem Berufsleben sehr erfolgreich waren und immer noch sind, und die auch Geld genug haben. Und es gibt professionelle Unternehmen, die nennt man Heuschrecken, die ja praktisch Unternehmen aufkaufen, entwickeln, etwas verändern und wieder für mehr verkaufen. Also, die machen Geld. Und es gibt einzelne

- Personen, die haben Millionen, entweder geerbt, oder sonst was, und die wollen auch helfen, aber in dem Sinne dass sie auch daran partizipieren. Gibt's genug.
- I: Also Business Angels.
- B: Ja. Gibt es. Ich kenne zwar keinen... [lacht]
- I: Würden Sie anderen empfehlen, genauso zu gründen, wie Sie gegründet haben?
- B: [überlegt] Jo. Kommt natürlich auf die Branche an, ne, was man macht. Und man, so wie wir gegründet haben, wir sind ja nicht in der Lage gewesen um zu sagen: wir müssen das haben, wir müssen Erfolg haben, sonst geht unser Leben den Bach runter. In der Lage sind wir ja nicht.
- I: Zum Glück! [lacht]
- B: [lacht] Ja! Zum Glück!
- I: [lacht]
- B: Ja, das sind ja Voraussetzungen, die nicht unbedingt jeder hat.
- I: Das stimmt. Das heißt, Sie haben gegründet, weil Sie Lust drauf hatten...
- B: Ja.
- I: ...und nicht aus wirtschaftlicher Notwendigkeit heraus.
- B: Ja. Richtig. Richtig.
- I: Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen? Was können die tun um ihre eigene Idee zu entwickeln?
- B: Ja, man muss sich mit dem Thema wirklich sehr intensiv im Vorfeld befassen. Und man muss natürlich versuchen, alles was so weit weg vielleicht nur tangential irgendwie nur mit dem Ding zu tun hat, muss man auch schon mal in Erwägung ziehen.
- I: Auch berücksichtigen.
- B: Ja. Sonst erleidet man möglicherweise Schiffbruch. Vom kaufmännischen bis zur Technik, bis zur Juristerei, manches muss man sich aneignen. Wenn man ja will, es gibt jemanden, der will eine Firma gründen, und ein Produkt vermarkten, dann muss er das Produkt in- und auswendig beherrschen und das, was damit zusammenhängt. Wie er einkauft, bei wem er einkauft, was ist der Kundenstamm, wie kalkuliere ich, wie kann ich wachsen, wie muss ich wachsen, bis wohin bin ich in der Lage, das alleine zu machen, all sowas. Muss ich andere Hilfe haben, weil ich das nicht ganz abdecke; sondern ich decke nur die Technik ab, ich decke aber den kaufmännischen Part nicht ab... es gibt viele Dinge die man so beachten muss.
- I: Hm. [zustimmend]
- B: Aber zum Glück, die Technik habe ich abgedeckt und den kaufmännischen Teil habe ich auch abgedeckt. [lacht]
- I: [lacht] sehr gut. Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle für Ihre Ideen liegt?
- B: [überlegt] Tja. Schwer zu beantworten. Die Quelle... [überlegt] ich meine, an und für sich nicht, oder?
- I: Das war Ihnen schon vorher klar, ne?
- B: Ja.
- I: Und was bedeutet das für die Zukunft?

- B: [denkt nach] Ja, für mich als... ich muss nicht unbedingt nochmal eine Gründung machen.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Hängt einfach mit der persönlichen Situation zusammen und mit dem Alter.
- I: Hm [zustimmend]
- B: Ich bin ja manchmal ein bisschen bekloppt.
- I: [lacht]
- B: Ja. Ich arbeite ja sieben Tage die Woche, an Dingen, die normalerweise mit meinem privaten Haushalt nichts zu tun haben. [lacht]
- I: [lacht]
- B: [lacht] Ja, das ist ja auch meiner persönlichen Situation geschuldet, sehen Sie ja, meine Frau ist krank...
- I: Der geht's schlecht, ne?
- B: Ja. Der Haushalt wird ja von Fremden geführt, ich muss ja hier gar nichts mehr machen. Deswegen habe ich die Zeit, mich um andere Dinge zu kümmern, oder, noch besser, mir andere Gedanken in den Kopf kommen zu lassen. Ich muss mich nicht mit den Problemen befassen, die hängende Lippen und Tränen in den Augen machen. Mit Krankheiten und Problemen muss ich mich nicht befassen, das ist doch schön.
- I: Ja. Ja. Also, es ist ein bisschen Ablenkung?
- B: Ja.
- I: Aber macht es auch Freude?
- B: Natürlich! Sonst würde ich das gar nicht machen. [lacht]
- I: Ja, sonst könnten Sie im Garten liegen, in Ihrem schönen neuen. [lacht]
- B: [lacht] Ja, und im Liegestuhl liegen. Ja.
- I: Lieben Dank für Ihre Zeit! Das wars schon.



### 1.2.11 Interview 18

#### Interviewfragebogen für habituelle Gründer

**Interviewpartner: männlich, geboren 1957**

**Datum des Interviews: 12.12.2017**

**Dauer des Interviews: 1:02 Stunden**

**Ort des Interviews: Firma des Interviewpartners**

**I = Interviewerin; B = Befragter**

- I: Der Schocker gleich vorweg! Ihr Geburtsjahr!
- B: 1957
- I: Ich würde gerne was über Ihren familiären Hintergrund erfahren. Welchen Beruf haben oder hatte Ihre Eltern?
- B: Mein Vater war Schreiner. Und meine Mutter war zuletzt Hausfrau. Und gelernt hat sie im Einzelhandel. Und dann war sie Haushaltshilfe. Bei einer Familie zuhause.
- I: Das heißt, die haben beide eine Ausbildung gemacht, und auch abgeschlossen, ihr Vater als Schreiner und Ihre Mutter als Einzelhandelskauffrau. Welchen schulischen Werdegang haben Ihre Eltern gemacht?
- B: Volksschule.
- I: Volksschule und dann gleich die Ausbildung?
- B: Ja.
- I: Hat Ihr Vater den Meister noch gemacht?
- B: Nein.
- I: Der war Geselle?
- B: Ja.
- I: Haben Sie Firmengründer in der Familie?
- B: Nein. In der Familie schon, es gibt einen ganz Extremen in Darmstadt. Das ist von der Mutter die Tante gewesen.
- I: Also Ihre Großtante.
- B: Genau. Und von der der Mann. Der war ein Unternehmergenie. Der hat immer Großprojekte entwickelt. Wir wussten nie, ob der reich ist oder ob der pleite ist. Unsere Familie hat immer gesagt: „der lebt über seine Verhältnisse.“ Ein großes Projekt in der Nähe von Frankfurt hat der seinem Sohn vererbt, und der hat das jetzt zu einer ganz tollen Geschichte entwickelt. Das wird so ein Wellnesshotel mit Autogaragen und Golfplatz, ein ganz großes Ding. Und der hat jetzt Mitgesellschafter dafür gewinnen können, die das alles aufblasen. Und wenn das klappt, ist der reich.
- I: Haben Sie davon persönlich viel mitbekommen?
- B: Nein. Nein.
- I: Ok. Zu Ihrem eigenen schulischen Werdegang. Welchen Schulabschluss haben Sie gemacht?
- B: Hauptschule.
- I: Und danach?

- B: Danach hab ich eine Ausbildung gemacht zum Elektriker. War spezialisiert im Kundendienst und hab da auch schon im Außendienst gearbeitet, hab aber nie so viel in Neubauten gearbeitet. Eher Maschinensteuerung und Kundendienst. War dann bei der Bundeswehr, bin dann wieder zurück. War da insgesamt zehn Jahre. Und bin dann als Servicetechniker bei der [Firmenname anonymisiert] in Bonn als erster Techniker eingestellt worden. Bin dann gewechselt in diese Branche. Und hab dann ein paar Versuche gemacht der Weiterbildung. Habe dann aber im Grunde nur die Elektronikpässe gemacht. Die man in diesem Bereich ein bisschen in die Elektronik reinmachen sollte. Damit man das besser versteht. Und bin dann immer der erste Techniker gewesen. Bis hin zum Produktspezialist und stellvertretenden Kundendienstleiter. Und hab dann 1993 gewechselt in den Vertrieb. Hatte auch mit der Umstrukturierung des Büros in Bonn ein bisschen zu tun. Ich wollte mich aber nicht zwingen lassen mich zu verändern, sondern hab das aktiv gemacht. Eigentlich war das mein Glück. Ich wollte das nie, ich wollte nie aus der Technik in den Vertrieb. Habe das dann aber doch gemacht, und es war gut, dass ich das gemacht habe. Weil, das war die Basis dafür, dass ich heute das sein kann, was ich bin.
- I: Das heißt, Sie sind Elektrikergeselle.
- B: Ja. Ich hatte mich angemeldet zum Meister, bin dann aber in der Phase, damals gab es noch Anmeldefristen von drei Jahren, das war 1980. Bin dann gewechselt zu [Firmenname anonymisiert] als Servicetechniker, und bekam dann nachdem ich da ein Jahr war, die Zulassung, die Meisterprüfung zu machen. Und mein damaliger Chef hat mir dann in einem Personalgespräch gesagt: „Hören Sie bitte auf mich und bleiben Sie hier. Gehen Sie nicht und machen diesen Meister. Sie werden das nie bereuen.“ Und er hat recht gehabt. Der ist zwar dann später unehrenhaft entlassen worden, weil der nicht mehr gearbeitet hat, sondern nur noch Computerspiele gespielt hat. Der hat den ganzen Tag im Büro gesessen und hat da rumgespielt. Dann haben sie ihn irgendwann entlassen. Aber damit hat er recht gehabt. Der Rat war gut.
- I: Das heißt, Sie sind direkt nach Ihrer Ausbildung in die Praxis; Sie haben keine Uni oder Fachhochschule besucht?
- B: Nein.
- I: Ok. Sie haben eigentlich schon die Frage beantwortet. Sie haben früher schon mal angestellt gearbeitet, direkt nach Ihrer Ausbildung, bei [Firmenname anonymisiert] in Bonn.
- B: Ja.
- I: Wie lange war das? Wie viele Jahre?
- B: Ich war erst noch bei dem Elektriker, unterbrochen von der Bundeswehr, das waren 15 Monate. Ich habe gewechselt zu [Firmenname anonymisiert] 1982, bis '93.
- I: Ok. Richtig lang.
- B: Ja, der erste Techniker war dann wie der Meister. In der Entwicklung des Büros war ich immer der erste Mann.
- I: Also Sie haben angefangen als Techniker, und waren dann irgendwann leitend.

- B: Produktspezialist und Kundendienstleiter. Wir hatten dann irgendwann 15 Leute in dem Büro. Das Hauptbüro war in Koblenz.
- I: Das heißt, das war schon eine Entscheidungsposition, die Sie da hatten, oder?
- B: Ja.
- I: Und die Position und der Bereich hatte maßgeblich mit der Gründungsidee für Ihr eigenes Unternehmen zu tun?
- B: Ja. Dass ich mein eigenes Unternehmen gegründet habe, war natürlich am Ende des Tages auch Zufall. Weil man die richtigen Partner auch hatte, die geholfen haben, die Idee zu verwirklichen. Aber aus der heutigen Sicht, und je älter man wird, wird die Sicht ja immer punktueller, es war immer so, dass ich mit meinen Vorgesetzten haderte. Die waren für mich immer... ich habe an denen immer gezweifelt. In der Lehre nicht, der war speziell, der Meister den ich damals hatte. Der ist jetzt gestorben. Von dem habe ich viel gelernt. Aber dieser eine bei [Firmenname anonymisiert], von dem ich eben gesprochen habe, der hat mir zwar einen guten Tipp gegeben, aber der hat mich als Vorbild nie inspiriert. Auch die Nachfolger nicht. Dann gab es einen Oberchef, bei [Firmenname anonymisiert], der saß in Koblenz, der war für den Vertrieb und die Technik zuständig, der Typ war eine Katastrophe. Und dann kam ich zum Händler in Bonn. Zwischendurch war ich noch ein halbes Jahr in Ostdeutschland, da hatte ich so einen Partner. Mit dem hab ich mich da selbständig gemacht. Der war auch als Vorbild eine Katastrophe. Deshalb bin ich da auch wieder weg. Bin dann nach [Ortsname anonymisiert] zur Firma [Firmenname anonymisiert] und hab da als Verkaufsleiter gearbeitet. Man hat mir von vorneherein gesagt: „mit dem Chef kommst du nicht klar.“ Das stimmte auch. Drei Jahre hab ich auf die Zähne gebissen, dann habe ich keine Lust mehr gehabt und wollte mich verändern. Und aus der Veränderung heraus hat man es mir ermöglicht, diese Firma zu gründen. Das hatte immer damit zu tun gehabt, dass ich die Chefs, die ich hatte, einfach nicht akzeptieren konnte.
- I: Also Sie waren elf Jahre bei [Firmenname anonymisiert], dann kurz in Ostdeutschland, dann drei Jahre bei der Firma [Firmenname anonymisiert] in [Ortsname anonymisiert].
- B: Genau. Von 1995 bis 1998.
- I: Und dass Sie da weg sind, war jeweils nicht dem Umstand geschuldet, dass Sie das Umfeld nicht mehr interessant fanden, sondern dass Sie mit Ihren Chefs nicht so klar kamen.
- B: Ja.
- I: Ok. Haben Sie während der Gründungsphase von der [Firmenname anonymisiert] noch irgendwo angestellt gearbeitet?
- B: Ja, bei der Firma in [Ortsname anonymisiert].
- I: Also ist das schon parallel gelaufen?
- B: Ja, das waren die gleichen Gesellschafter, die ich hier als Gründungsgesellschafter hatte. Das war dann auch eine Schwestergesellschaft. Wir haben in den ersten Jahren eine gemeinsame Buchhaltung gehabt und gemeinsame Servicetechniker.
- I: Wie lange ging das ungefähr? Ging das parallel bis zu Ihrer eigenen Gründung?

- B: Wir waren selbst gegründet, aber die Übernahme dieser Kernbereiche, das war final 2004. Also nach 6 Jahren.
- I: Wie ist Ihr Hintergrund in Bezug auf Ihr soziales Umfeld? Nutzen Sie Netzwerke in irgendeiner Form? Also nicht Social Media, sondern Vereine zum Beispiel, Clubs, Stammtisch, sowas.
- B: Ich benutze Netzwerke, aber eher freundschaftlich unorganisiert. Ich hab so ein Netzwerk, das ist ein Windschatten der Prinzengarde. Ich bin nicht in der Prinzengarde, weil mir das zu viel ist. Wir haben vor drei Jahren nochmal ein Netzwerk gegründet, das hieß [Name anonymisiert], mit vier Unternehmern. Da bin ich aber wieder ausgeschert, weil mich das nicht befriedigt hat, wie die anderen drei mitgearbeitet haben. Ich habe nachher die Arbeit alleine gemacht. Und dann kann ich das auch für [Firmenname anonymisiert] alleine machen. Das machen wir jetzt auch wieder. Das hat die etwas verwundert die anderen drei, aber wenn man sich ärgert, muss man was ändern. Und so kenne ich eine Menge Leute. Es haben sich auch geschäftliche Freundschaften gebildet. Dann wird man halt eingeladen. Morgen fliegen wir nach München, zum Spiel München gegen Köln. In der Allianzarena. Und dann macht man das nicht wegen des Fußballs alleine, sondern dafür ist das Herzblut für Fußball auch zu gering. Sondern das macht man, weil man mit 10 Unternehmern aus Köln nach München fliegt. Und sich da ein paar nette Stunden gemeinsam macht. Und da vielleicht auch zwei drei neue Leute wieder kennenlernt. Solche Netzwerke pflege ich. In der Firma abgestimmt mit meinem Partner, dass das bei mir ein gewisses Augenmerk hat, weil er das nicht kann. Und ich kann das gut, aber ich mache das nicht so extrem wie manch anderer. Es gibt Leute, gerade in Köln, die sind jeden Abend unterwegs. Und das möchte ich nicht.
- I: Haben Sie viel mit anderen Firmengründern zu tun?
- B: Ja, in unserer [Name anonymisiert, Einkaufsgemeinschaft]-Gruppe. Ich treffe mich auch immer mit einem Klübchen von vier Firmengründern, immer mit den Ehefrauen, wir waren grade ein langes Wochenende im Allgäu. Das pflegen wir auf die unterschiedlichste Art und Weise. Freunde zählen dazu, dass die Unternehmer sind. Dass man sich mit denen austauscht. Dass man die Erfahrungen sieht was andere erleben und sich dann auch möglichst versucht zu schützen.
- I: Also, dass man quasi Fallen, in die andere schon getappt sind, selber vermeiden kann?
- B: Ja.
- I: Also tauschen Sie sich schon regelmäßig und häufig aus?
- B: Ja.
- I: Ok. Welche Hobbies haben Sie? Womit verbringen Sie viel Zeit? Jetzt und damals in der Gründungszeit?
- B: Vor der Gründungszeit habe ich 20 Jahre lang Motorsport gemacht. Das war auch eine tolle Zeit. Und in dieser Zeit habe ich auch sehr viel Disziplin gelernt. In verschiedenen Bereichen. Und natürlich die Zielstrebigkeit, die Zielfahne möglichst früh zu erreichen. Da gehört eine Menge dazu, und da ist auch ein Team, was mitmacht. Wenn man auch nur ein kleines Budget hatte, oder gar keins, dann musste man sehr viel in Eigenleistung machen. Und die vielen Leute, die einem da geholfen haben, das war schon eine tolle

Zeit, das zu erleben. Das hat sicherlich für die Firmengründung und das, was man heute ist, einen großen Wert. Das hat dazu beigetragen.

I: Was das Thema Bissigkeit angeht, Dranbleiben, Disziplin, Zielstrebigkeit?

B: Ja. Formung des Charakters, der eigenen DNA. Was man so aushält, was man dann auch verändert. Was man beschleunigt, was man abschließen muss. Dann haben wir die Firma gegründet und zwei Jahre später habe ich meine Frau kennengelernt, die mittlerweile auch in der Firma mitarbeitet. Und dann habe ich den Motorsport sein gelassen. Meine heutigen Hobbies sind ein bisschen Joggen, ein bisschen Sport, wir machen gerne Urlaub. Wir pflegen das auch, dass wir viele Urlaube machen, die in Summe sechs, sieben Wochen dauern, aber in der Einzelbetrachtung zu kurz sind. Wir arbeiten jetzt mal daran, dass wir mal zwei, drei Wochen hintereinander wegkommen, das ist jetzt das große Ziel für nächstes Jahr. Und dann gehen wir gerne Essen miteinander, und laden gerne Freunde ein. Und ich habe die Freude am Wandern entdeckt. Ich gehe mit einem Freund zweimal im Jahr den Jakobsweg. Einmal hier in Deutschland ein Stück, hier in Trier waren wir neulich, und einmal im Jahr eine große Geschichte in Spanien.

I: Toll. Sie haben das eben schon mal kurz angeschnitten. Aus welcher Situation heraus haben Sie jeweils, aber speziell vor der ersten Gründung gegründet? Da haben Sie eben gesagt, dass war die Unzufriedenheit wieder mit ihrem Chef.

B: Ja. Ich habe eine gewisse Situation der Unzufriedenheit verspürt, nach drei Jahren in dieser Firma, mit meinem Chef. Der mir von vorneherein als nicht akzeptabel geschildert wurde. Dann bin ich einfach mal eine Woche in den Urlaub gefahren, um mich zu besinnen. Was will ich eigentlich als nächsten Schritt in meinem beruflichen Leben einleiten? Ich wusste, es muss etwas passieren, hab mich dann im Urlaub mit jemandem hingesezt, den ich durch Zufall kennenlernte, der im Personalwesen war. Und der hat sich dann mit mir mit einem Block hingesezt und hat gesagt: „nenne mir mal die Personen, die um dich herum sind.“ Das waren sechs Personen. „Und sag mir zu jedem, was der für ein Ziel hat. Was du glaubst, was der für ein Ziel hat.“ Und das habe ich dann gemacht, und dann stand da drunter: du musst da raus. Und dann bin ich nach Hause gefahren und habe gekündigt. Und hatte eine Alternative, die aber nicht so prickelnd war. Und dann habe ich aus der Kündigungssituation eine Woche lang Verhandlungen mit den Gesellschaftern geführt, die mir dann die Möglichkeit gaben, die [Firmenname anonymisiert] zu gründen.

I: Also, wenn Sie die Frage beantworten: „was war Ihre persönliche Situation für die Firmengründung?“ Dann war das die Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation?

B: Ja, das war die Unzufriedenheit. Und die begründete sich nicht nur darin, dass das alles Typen waren, die für mich nicht befriedigend waren. Die haben nicht die Möglichkeiten erschöpft, die sie hatten, durch ihre Funktion. Und mir als Verkaufsleiter eben dann auch im Weg gestanden haben, Geschäft zu machen. Weil man eben den Weitblick nicht hatte oder die Motivation nicht hatte, sich auf diese Dinge einzulassen, die ich als Verkaufsleiter angestoßen habe.

I: Also Sie fanden das persönlich und beruflich uninspirierend und hemmend?

- B: Ja. Man hätte mehr gekonnt, wenn man nicht diese Chefs gehabt hätte. Und daraus hat sich dann entwickelt, dass man besser keine Chefs hat. Und seine Dinge, die man im Kopf hat, dass man die Möglichkeit hat, die umzusetzen. Und die Dinge selber macht.
- I: Also der Gründungsgedanke war dann auch schon da? Oder erschloss sich der aus der Unzufriedenheit?
- B: Nein, der war schon da. Also die Variante, die ich mir vorher ausgearbeitet hatte, war mit einem Kollegen aus Düsseldorf, hier in Köln ein Büro aufzumachen. Aber das war eine ganz kleine Nummer, in einem Copyshop ein Vertriebsbüro aufzumachen und von zuhause aus zu arbeiten, um einfach mal einen Start hinzulegen. Mit einer ganz kleinen Investition, oder gar keiner Investition. Das war also nichts Gescheites. Das war nur daraus geboren, dass man was anderes machen wollte. Und dann hat sich eben was ergeben, was ich nicht für möglich gehalten hatte. Dass man mir in der Kündigungsphase die Selbständigkeit angeboten hat. Man hat mir gesagt: „wir lassen dich nicht weg, über was müssen wir denn sprechen, damit wir hier weiter miteinander arbeiten.“ Und dann haben wir eine Woche lang mit drei Mann in wechselnden Zusammensetzungen uns entwickelt, bis die Bahn für diese Firma frei war. Das Vertriebsgebiet [Ortsname anonymisiert], das Personal was hier war, musste ja umgeswitcht werden, das war alles nicht so einfach.
- I: Wie viele Firmen haben Sie denn bisher gegründet?
- B: Drei.
- I: Welche sind das?
- B: Das war die Gesellschaft in [Ortsname anonymisiert], in Ostdeutschland.
- I: Ach, das halbe Jahr, was sie zwischendurch gemacht haben, das war Ihre eigene Gründung?
- B: Ja. Da haben wir eigentlich das gleiche gemacht wie jetzt mit der [Firmenname anonymisiert]. Der Hauptgesellschafter hatte eine Möbelfirma, und wollte mit mir eine zweite Firma gründen, als Schwestergesellschaft.
- I: Und da waren Sie Minderheitsgesellschafter?
- B: Ich hatte 50%.
- I: Und warum haben Sie das wieder sein gelassen?
- B: Es stellte sich heraus, dass der einen Knall hatte.
- I: Alles klar.
- B: Das hat auch dazu geführt, dass er nicht mehr lebt. Er hat sich mit Drogen und anderen Methoden ruiniert.
- I: Oh, das ist ja tragisch!
- B: Ja, tragisch, aber wenn man ihn kennengelernt hat... Man redet ja über einen Toten nicht negativ, aber das war mit offenem Visier. Das hätte er kommen sehen können. Wir haben uns in Köln kennengelernt, und hat dann darum geworben, dass ich nach [Ortsname anonymisiert] komme und eine Gesellschaft gründe. Weil er da immer Probleme hatte, das Spezialgebiet, aus dem er ja auch selber kam, aufzubauen. Und die Treffen, die wir vorher hier hatten, auch mit dem Steuerberater, die waren alle normal. Und als ich dann in [Ortsname anonymisiert] war, da stellte ich fest, dass das dann so ein Wessi-Arsch

- war, wie sie früher schon mal beschrieben wurden. Da gab es einige Geschichten. Ein ganz fragwürdiger Charakter. Dicken Benz gefahren, ein Bild an der Wand mit seiner Freundin nackt auf dem Porsche. Ein ganz fragwürdiger Charakter. Und das hat sich in vielen extremen Bereichen ausgeprägt. Und da habe ich gewusst: hier muss ich weg.
- I: Und dann haben Sie es wieder gelassen? Und haben den Laden dicht gemacht?
- B: Ja.
- I: Und die Nummer zwei war dann die [Firmenname anonymisiert]?
- B: Ja.
- I: Und die Nummer drei?
- B: Die [Firmenname anonymisiert]. Die sitzen hier nebenan. Da haben wir vor zwei Jahren die Idee gehabt, dass wir unser Projektgeschäft [Firmenname anonymisiert] nennen und die damit verbundene Softwarelösungen zu einem Profil formen, das wir auch noch anderen Händlern in der Branche anbieten können. Und das habe ich persönlich auch sehr intensiv aufgesetzt, habe eine Gesellschaft gegründet, habe eine Geschäftsführerin eingestellt, und das Profil hochgefahren. Und dann hat uns aber die Softwarefirma, die uns beliefert hat, im Stich gelassen, indem sie sich selber verkauft hat. Und das ganze plötzlich einen sehr großen Unsicherheitsfaktor bekommen hat. Ein Risiko. Und dann haben wir das wieder einschlafen lassen. Haben den Vertriebsweg abgeschaltet. Die Geschäftsführerin hat dann gekündigt. Und so schläft im Moment diese Gesellschaft und wartet auf ein neues Profil.
- I: Das heißt, Sie haben Ihre erste Firma gegründet und dann wieder dichtgemacht. Dann die [Firmenname anonymisiert] läuft natürlich bis heute, und die dritte, die vor zwei Jahren gegründet wurde, schläft aktuell.
- B: Die läuft, die hat fünf Kunden, die hat auch einen Umsatz, die hat auch einen Ertrag. Wir haben die Software jetzt selber gebaut, aber wir müssen noch ein paar Dinge tun. Wir müssen mal schauen, ob das Profil neu hochgefahren wird, oder ob wir in diese Gesellschaft andere Profile aus der [Firmenname anonymisiert] herausnehmen und da hineinlegen. Zum Beispiel Beratung und Consulting. Das würde sich anbieten. Wir machen uns aber da keinen Druck. Wir schauen uns das an und wenn das passt, können wir diese kleine Firma wieder zum Leben erwecken.
- I: In welchen Jahren haben Sie die Unternehmen jeweils gegründet? Die [Firmenname anonymisiert] 1998, die Firma in Ostdeutschland war 1994. Und die [Firmenname anonymisiert] 2015.
- B: Ja.
- I: In welchen Branchen sind Ihre Unternehmen jeweils ansässig?
- B: Immer im Bereich Drucken und Kopieren.
- I: Wie viele Mitarbeiter haben oder hatten Ihre Unternehmen?
- B: Die erste vier. Vier oder fünf. Die [Firmenname anonymisiert] hat jetzt 53. Und die [Firmenname anonymisiert] hat einen. Und ich arbeite als Geschäftsführer mit. Ja. Auch wenn man kein Gehalt bekommt, ist man natürlich ein Mitarbeiter. Also hat die [Firmenname anonymisiert] zwei.
- I: In welcher Region sind die Unternehmen jeweils ansässig?

- B: Das eine war [Ortsname anonymisiert] im Harz, die anderen [Städtename anonymisiert] im Rheinland.
- I: Sind Ihre Firmen national oder international unterwegs?
- B: National. Oder Regional.
- I: Also tatsächlich der [Städtename anonymisiert] Raum?
- B: Also die [Firmenname anonymisiert] hat 10.000 Systeme im Markt und 1.500 Kunden. Und bei den 1.500 Kunden gibt es 150 Großkunden, was unser Kerngeschäft ist. Die haben 7.500 Systeme. Und von diesen 7.500 sind 2.000 außerhalb des regionalen Gebietes. Die werden von Servicepartnern betreut.
- I: Sind das dann Kunden mit Dependancen, die Sie begleiten?
- B: Ja genau. Die Kunden selber sind nahezu zu 100% hier aus der Region.
- I: Haben Sie jeweils alleine oder im Team gegründet?
- B: Im Team.
- I: Alle Unternehmen?
- B: Ja.
- I: Mit wie vielen anderen haben Sie jeweils gegründet? Die erste haben Sie ja mit dem einem gegründet, der leider ein bisschen bekloppt war, nicht wahr?
- B: Mit dem Partner in [Firmenname anonymisiert], genau. Ich hatte 50 Prozent. War aber alleiniger Geschäftsführer im operativen Geschäft. Bei der [Firmenname anonymisiert] hatten wir drei Gesellschafter zur Gründungszeit. 51 Prozent, 24,5 und 24,5 Prozent. Ich hatte 24,5. Und die beiden anderen Gesellschafter waren eingetragene Geschäftsführer, aber die Arbeit habe nur ich gemacht.
- I: Ok, also Sie haben zu dritt gegründet. Aber die beiden anderen waren nicht operativ dabei.
- B: Ja.
- I: Wie groß war Ihr Team in der Vorgründungsphase? Waren die alle von Anfang an mit dabei?
- B: In der ersten Firma waren wir zu zweit. In der Vorgründungsphase der zweiten waren wir zu dritt, mittlerweile sind keine der Gründungsmitglieder außer mir mehr mit dabei.
- I: In der [Firmenname anonymisiert, dritte Firma] waren nur Sie Gesellschafter?
- B: Nein. Mein jetziger Partner hier bei der [Firmenname anonymisiert, zweite Firma], [Name anonymisiert, jetziger Mitgesellschafter], und die Frau, die für uns Werbung gemacht hat schon immer, die haben wir dort mit beteiligt. Weil es sich dort sehr gut angeboten hat, dass wir die endlich mal beteiligen können. Und die Geschäftsführerin, die wir dort eingestellt haben, die war auch beteiligt.
- I: Also Sie waren vier Gesellschafter.
- B: Ja.
- I: Jetzt muss ich nochmal nachfragen: die [Firmenname anonymisiert, zweite Firma] haben Sie zu dritt gegründet, aber die beiden anderen sind rausgegangen.
- B: Ja genau.
- I: Und die beiden haben dann ihre Anteile an Sie verkauft?



- B: An mich und meinen jetzigen Partner, [Name anonymisiert, Mitgesellschafter]. Das war ein gewisser Prozess über einige Jahre. Der auch nicht ganz einfach war. Derjenige, der 51 Prozent hatte, der war einfach. Weil er aussteigen musste, wie sich später rausgestellt hat. Der hat sich an einer anderen Gesellschaft, zu der wir im Wettbewerb standen, beteiligt. Die Schwierigkeit war nur, die Ablösesumme, also den Kaufpreis zu definieren, und den zu finanzieren. Der zweite Gesellschafter ist zwei Jahre später raus, 2011 war das. Der die 24,5 hatte. Und die Verhandlung über den Kaufpreis war dort sehr langwierig. Das hat dazu geführt, dass die Freundschaft erhalten geblieben ist, immerhin, aber es war ein langer Prozess. Weil man immer mal wieder geredet hat, und manchmal war es scharf, manchmal war es unscharf. Will er aussteigen, will er nicht aussteigen... er wollte die ganze Firma verkaufen, das wollten wir aber nicht. Aber wenn du sagst: „ich will das nicht“, dann musst du aber auch Geld haben, um die andere Alternative zu finanzieren. Es war ein langer Weg. Es hat dann geklappt, indem mein jetziger Partner 40 Prozent von der Gesellschaft erworben hat, und ich eben 60 Prozent.
- I: Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsideen. Wie ist es damals dazu gekommen?
- B: Die Geschäftsidee war sicherlich, einen Kunden zu einem Fan zu machen. Das haben wir jetzt in der Leitbildentwicklung auch wieder thematisiert. Das drückt es am einfachsten aus. Das ist gelungen. Und mit einem hohen Beratungs- und Serviceansatz haben wir sehr viele Kunden gewinnen können, die auch heute noch unsere Kunden sind, nach 20 Jahren. Es fängt jetzt so eine Phase an wo diese Kunden auch mal wechseln müssen. Aus Compliance-Gründen und so. Was auch sicherlich eine Rolle spielt. Dass man einfach nicht einsieht, dass man über eine so lange Zeit immer den gleichen Lieferanten hat.
- I: Obwohl Wechseln um des Wechselns Willen scheint mir unsinnig zu sein.
- B: Ja, wir haben jetzt analysiert, dass nach 12, 15 Jahren Vertragslaufzeit eine solche Phase kommt.
- I: Inwiefern war Ihr persönliches Vorwissen wichtig dafür, Ihre Geschäftsidee zu entwickeln?
- B: Vorwissen?
- I: Ihr persönliches Wissen.
- B: Ich habe immer gesagt, dass ich eine technische Ausbildung habe und in diesem Bereich viele Erfolge hatte, das hat sicherlich dazu geführt, dass man das, was mit Technik auch zu tun hatte, und das, was wir verkaufen, ist ja Technik, dass man das besser versteht und damit auch ein glaubhafterer Berater im Verkaufsprozess war. Gott sei Dank war ich nicht der Techniker, der sich selbst behindert hat, was zu verkaufen. Das gibt es ja auch oft. Da gibt es ja die Erzählungen in unserer Branche, dass ein guter Techniker nicht unbedingt ein guter Verkäufer sein muss.
- I: Manche würden sogar soweit gehen zu sagen: das schließt sich gegenseitig aus.
- B: Ja. Es gibt nicht viele, die das können.
- I: Welche Ihrer Erfahrungen hat eine besondere Rolle gespielt bei der Entwicklung Ihrer Geschäftsideen?

- B: Wenn wir die Geschäftsidee in drei Bereiche spalten, dann war das die Gründungsidee, da war sicherlich die Triebfeder, was Eigenes zu machen. Und da sehr stark auch direkt mit großen Kunden Kontakt zu machen. Wir haben im ersten Jahr die [Firmenname anonymisiert] gemacht, die [Firmenname anonymisiert] gemacht, und so weiter. Das habe ich glaube ich vor dem Hintergrund, dass wir bei [Firmenname anonymisiert], meinem vorherigen Arbeitgeber, nur Ministerien und Großkunden betreut haben. Da war es für mich klar, wie das geht. Auch wenn ich nicht der verantwortliche Verkäufer war, war mir das aber alles bekannt. Und das war der Grund warum wir so gestartet sind, und auch Erfolg hatten. Der zweite Part war, als wir 2006 die [Firmenname anonymisiert] -Konzeption gemacht haben. Hier war der Grund, dass wir das als Paket geformt haben, dass wir im Wettbewerb über die Preise und über die Leistungen der großen Konkurrenten irgendwann die Erkenntnis hatten: wir müssen uns anders aufstellen. Und hier habe ich dann durch ein Buch was ich gelesen hatte, und eine Präsentation die ich gesehen hatte, die Inspiration gehabt, dass wir uns mit der Software beschäftigen müssen, damit wir den Service automatisieren können. Also ich war der Vordenker von den heutigen MPS<sup>139</sup>-Themen. Dann haben wir das geprüft und waren schon sehr weit mit gewissen Kontrollsystemen für den Toner. Und dann hat das funktioniert. Und dann haben wir das im Marketing auch als Konzept entwickelt, und das hat dann auch einen sehr starken Erfolg gehabt. Dass wir uns abgrenzen konnten. Zu den Großen im Markt, zu den Herstellern. Und die konnten uns das nicht nachmachen, weil das sehr speziell entwickelt war. Und es einen besonderen Service gab. Und jetzt sind wir in der dritten Phase, wo wir uns mit dem Thema „Digitales Dokument“ beschäftigen. Und uns speziell im Bereich Consulting immer weiter professionalisieren. Eine neue Vertriebskonzeption entwickelt haben, wie wir einen Kunden heute ansprechen, und wie wir ihn zum Auftrag führen. Und das nicht nur im Printing-Umfeld, sondern auch im Software-Umfeld. Und das klappt schon sehr gut, wir sind uns sicher, dass wir da einen positiven Weg vor uns haben.
- I: Hätten andere Ihre Ideen genauso entwickeln können wie Sie?
- B: Die erste, eine Firma zu gründen: sicherlich. Obwohl damals, 1998, in diesem Umfeld sehr viele gesagt haben: „Andere schließen oder verkaufen, und du gründest eine Firma. Wie geht das denn?“ Also da war es auch schon schwierig in dieser Branche, eine Firma zu gründen. Aber man hätte es sicher auch so machen können. Und es gibt sicherlich auch welche, die es gemacht haben. Die Entwicklung von [Firmenname anonymisiert] wiederum, die letzte Firma, die hätte man nicht nachmachen können.
- I: Wegen Ihres spezifischen Wissens?
- B: Ja.
- I: Hat eine bestimmte Art von Vorwissen Sie zu Ihren Ideen inspiriert? Also zum Beispiel marktbezogenes, servicebezogenes, technologisches Wissen?

---

<sup>139</sup> Managed Print Service, Möglichkeit zur Steuerung des Druckeroutputs.

- B: Ja, die technologischen Zusammenhänge in die Praxis umsetzen zu können, und die Verbindung zu dem Bedarf, den der Kunde hatte, die Möglichkeit wie man das befriedigen kann, und wie man daraus dann noch Geschäft daraus entwickeln kann. Diese Zusammenhänge zu verstehen und zu einem Vertriebsprozess zu entwickeln, das war sicherlich entscheidend.
- I: Hat sich das nach der ersten Gründung nochmal verändert?
- B: Ja. Wir haben jetzt, in der dritten Phase, von der ich sprach, die Entwicklung von der neuen Vertriebsidee, die auch diesen Softwarevertrieb mit beinhaltet, in diesem Bereich haben wir schon den Markt sehr genau analysiert, wie er heute funktioniert, wo wir heute stehen, und wie wir heute daraus Geschäft machen können. Und das ist schon eine andere Situation wie vor 10 oder 20 Jahren.
- I: Wir haben eben über Ihren Hintergrund gesprochen, also Ihre Familie, über die Schule, der Arbeitsplatz, das soziale Umfeld. Hat eines dieser Gebiete für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee eine Rolle gespielt?
- B: Ja ich glaube schon, wie ich eben auch schon erwähnte, dass der ganze Bereich Motorsport eine Rolle gespielt hat. Wir waren alles Macher. Die etwas ganz Extremes getan haben, um es überhaupt machen zu können. Da waren auch Unternehmer dabei. Da war ein Freund der eine Werkstatt hatte, der nur Rennwagen gebaut hat. Das hat inspiriert und hat auch dazu geführt, dass man weiß, wenn man etwas erreichen will, was man alles für Steine aus dem Weg räumen muss, damit man die Zielfahnen erreicht. Das hat schon zu der Disziplin geführt, die man braucht als Unternehmer. Und das familiäre Umfeld hat sicherlich dazu beigetragen, dass man die sozialen Komponenten, die Charaktereigenschaft auch hatte. Dass man gewisse Werte im Leben nicht aus den Augen verliert. Und das soziale Umfeld, die Freundschaften, alles was dazu beigetragen hat, waren in den verschiedensten Phasen immer gute Berater. Die da auch zu beigetragen haben, dass man die Stärke entwickelt hat, dass man das Selbstvertrauen hatte, das überhaupt tun zu können.
- I: Welches Wissen haben Sie darüber hinaus für die Entwicklung Ihrer Idee gebraucht? Haben Sie vielleicht mal unbeabsichtigt Wissen erworben? Was Sie dann eingebracht haben? Oder irgendeine Art von informellem Wissen?
- B: Naja, man informiert sich ja nun jeden Tag, und da kann ich nichts Spezielles hervorheben. Das ist einfach so in mir entstanden, aus den viele Facetten, die man im Leben als Lebenserfahrung aufsaugt.
- I: Haben Sie weiteres Wissen erworben durch die Entwicklung der Geschäftsidee selbst? Also durch das Ausfeilen durch den Prozess der Ideenentwicklung?
- B: Also jetzt bei der dritten Idee schon. Da haben wir auch Profis aus dem Consulting-Umfeld als Berater gehabt, die uns indirekt beraten haben. Mein Partner hat einige Schulungen besucht, die speziell in diesem Umfeld waren. Und das haben wir denke ich, ordentlich mit einer Basis verknüpft aufgesetzt und daraus was entwickelt.
- I: Hat sich Ihre Ideenquelle nach der ersten Gründung verschoben?
- B: [denkt nach]
- I: Also wo ist die Idee hergekommen?

- B: Ja, die hat sich verschoben. Die Chefs, die man früher nicht akzeptieren konnte, die sind ja nun weg. Jetzt ist man selber an der Spitze und hat alles in der Hand. Also muss man sich neu inspirieren, etwas Neues zu tun. Und da richtet man sich am Markt aus, am Kunden. Und an den Möglichkeiten, die man sieht für etwas, was man tun will.
- I: Also die Ideenquelle für die erste Gründung, und eigentlich auch für die zweite, war die Unzufriedenheit mit den Chefs.
- B: Da haben wir das gleiche gemacht wie vorher, aber ich wollte es besser machen, als es dort möglich war. Und die Idee für die [Firmenname anonymisiert], die dritte, war dann ja nicht, dass es bei der [Firmenname anonymisiert, zweite Firma] nicht funktionierte, sondern es war eigentlich ein Luxusproblem. Dass man sagte: „Wir versuchen mal, dieses tolle Geschäftsmodell was wir entwickelt haben, auch ändern zu verkaufen.“ Inspiriert davon, dass auch andere gefragt haben: „Verkauft ihr uns das?“ Und dann haben wir uns gedacht: „Wenn zwei danach fragen, dann ist es doch bestimmt auch für andere interessant.“
- I: Ein echter Kundenbedarf.
- B: Ja. War es aber nicht. Interessanterweise. [lacht] Also, es war auch ein Stück weit eine Fehleinschätzung. Aber wir hatten von Anfang an auch geplant, dass es auch nicht funktionieren könnte. Dazu kam, wir sind dann aus der Branche raus in die Industrie, das hat auch geklappt, aber dann kam der Break, dass die Softwarefirma uns verlassen hat. Dann hatten wir keine Software mehr, und dann mussten wir, Gott sei Dank war das noch möglich, mussten wir schnell andere Wege beschreiten.
- I: Haben Sie Firmen in anderen Branchen gegründet als die erste? Also eigentlich haben Sie ja die zweite in der gleichen Branche gegründet wie die erste, und die dritte ist eigentlich auch die gleiche Branche, nur eine andere Richtung, halt eben die Soft- und nicht die Hardware.
- B: Ja. Genau.
- I: Haben Sie durch die erste Gründung Wissen erworben, das Ihnen bei den weiteren Gründungen geholfen hat?
- B: Ja, in den ganzen Bereichen Gesellschaftsrecht, was hat man als Geschäftsführer für Aufgaben, was ist ein Notar, das war mir vorher fremd, und das ist natürlich jetzt etwas klarer. Aber man geht auch heute in diesem Bereich nie ohne Berater. Das ist im Wesentlichen der Steuerberater, der einen führt. Nach wie vor.
- I: Sind Ihre Geschäftsideen eher dadurch entstanden, dass Sie eine bestehende Nachfrage besser bedienen konnten als andere? Oder sind sie eher ein komplett durch Ihre Kreativität entstandenes neues Produkt oder neuer Service, für das Sie dann Nachfrage generiert haben?
- B: Das zweite.
- I: Also durch Ihre Kreativität haben Sie einen neuen Service, neue Produkte entstehen lassen? Und dann haben Sie das angeboten und dann ist die Nachfrage dazu entstanden?
- B: Wir sind mit der Idee zum ersten Kunden gefahren. Ich weiß noch bis heute, wie das war. Und haben dann zu dem gesagt: „Stell dir vor, wir machen das so und so und so. Was hältst du davon?“ Und dann hat der gesagt: „Das wäre ganz toll. Schreiben Sie mir

bitte dazu ein Angebot. Wenn das für mich akzeptabel ist, werde ich das sofort unterschreiben.“ Und so war es. Das haben wir dann so einen Vertriebsprozess entwickelt, und das Geschäftsmodell haben wir dann weiter ausgebaut, bis hin zu der Marke [Firmenname anonymisiert].

I: Hat Sie irgendeine Art von Veränderung zu Ihren Ideen inspiriert? Also eine gesellschaftliche, politische, technologische Veränderung?

B: Ja wir haben erkannt, was heute gang und gäbe ist, das war ja vor 11, 12 Jahren noch nicht so, dass die Unternehmen einfach, heute reden wir über Digitalisierung, das ist nichts anderes, als die Optimierung der Geschäftsprozesse. Dass die begonnen haben, die Geschäftsprozesse zu analysieren, sich gefragt haben: „was machen meine Mitarbeiter jeden Tag?“ Und dann war irgendwann klar: im Umfeld der IT, Drucker, Service, Management, will der Kunde eigentlich gar nichts machen, er will das nur nutzen. Und da haben wir ihm bei geholfen. Das zu erkennen, und es auch umsetzbar zu machen.

I: Also Sie haben einen Markttrend erfasst?

B: Ja.

I: Warum haben Sie gedacht, dass das, was Sie anbieten gebraucht wird? Haben Sie irgendeinen Mangel wahrgenommen? Oder wie kam das?

B: Ja wir haben festgestellt, dass der Kunde es nicht so gerne tut. Also die Mitarbeiter beim Kunden in der IT, intern oder extern, der steht morgens nicht auf um Drucker zu reparieren. Das ist etwas, was er nicht gerne tut. Und da haben wir den Kunden genau an der Stelle abgeholt.

I: Haben Sie vor Ihrer Gründung aktiv nach einer Idee gesucht? Oder waren Sie besonders empfänglich für Geschäftsideen?

B: Nein. Ich wollte es nur besser machen als die anderen. Ich war mir sicher: das muss klappen.

I: Ok. Haben Sie bereits Ideen von anderen Personen umgesetzt?

B: Jetzt in der dritten Phase ist mein Partner sehr beteiligt, auch führend. Und ansonsten muss ich sagen: eher nein. Natürlich, in einem Unternehmen, in dem 50 Mitarbeiter arbeiten, fließen kleinere Optimierungen auch von anderen Mitarbeitern ein. Das wird auch natürlich wertgeschätzt und das macht uns auch aus. Ich bin nicht alleine die Firma.

I: Aber das betrifft dann in dem bestehenden Rahmen kleinere Themen, und nicht eine große. Das Sie sagen: „Das ist ja eine tolle Idee, daraus mache ich jetzt eine Firma.“

B: Nein.

I: Würden Sie nochmal genauso gründen, wie Sie es damals getan haben?

B: Ja.

I: Würden Sie anderen empfehlen, es genauso zu machen?

B: Ja. Ich empfehle im Moment zwei jungen Menschen, die in meinem Umfeld sind, dass sie sich für ihre Zukunft aufstellen sollen. Man muss sich gut ausbilden. Nehmen wir Sie. Jetzt haben Sie eine Gesellschaft mit dem Vater gegründet, und das läuft sehr gut, und das macht Freude. Gut. Jetzt gehen wir mal zwei Jahre zurück, da war das ja noch nicht so. Also machen Sie eine gute Ausbildung, und Sie öffnen sich anderen, damit

man Sie erkennt, dass Sie da sind. Wenn Sie sich alle Leute, die erfolgreich sind, anschauen, die um Sie herum sind, hat es im Lebenslauf irgendwann einen Punkt gegeben, der mit Ausbildung nichts mehr zu tun hatte. Sondern mit Glück. Die haben irgendwann eine Situation im Leben gehabt, da haben sie jemanden getroffen, der hat ihnen etwas ermöglicht, und sie waren in der Position, dass man es ihnen angeboten hat, und sie waren in der Lage, zu entscheiden: „Ja, das mache ich jetzt.“ Und dann hat man das gemacht, und war einige Jahre später erfolgreich. Und das ist bei fast allen Erfolgreichen passiert. Es ist fast nie ein Lebenslauf, den man aus der Ausbildung raus strukturiert sieht. Das geschieht nicht, so wird man nicht erfolgreich. Irgendwas anderes passiert da. Man muss einfach in der Lage sein, sich selber so zu positionieren, dass man solche Gelegenheiten beim Schopf packt und wahrnimmt. Das habe ich damals gemacht. Zweimal. Einmal war nicht so gut, beim zweiten Mal wurde es besser. Mit der Überlegung, dass es auch nicht immer klappen muss. Aber wenn man es nicht versucht, klappt es auf jeden Fall gar nicht.

I: Das stimmt. Haben Sie Lernratschläge für zukünftige Firmengründer in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsideen?

B: Tja. Nichts weiter, wie das, was man in jedem Seminar von irgendjemandem ganz toll vorgetragen bekommt. Man muss sich schon um den Kunden kümmern, man muss den Kunden im Fokus haben, man muss versuchen besser zu sein, immer etwas mehr zu geben, als alle anderen es tun, und dann darauf vertrauen, dass der Kunde das auch wertschätzt. Und dann wird das auch klappen.

I: Sind Sie durch unser Gespräch darauf aufmerksam geworden, wo die Quelle für Ihre Idee genau liegt?

B: Nein.

I: Das wussten Sie vorher?

B: Ja.

I: Was bedeutet das für die Zukunft?

B: Weiß ich jetzt so genau nicht.

I: Ja alles klar! Das wars!

B: Ja? Hat ja gar nicht weh getan. [lacht]

I: Ja, das hatte ich Ihnen ja versprochen. [lacht] Vielen Dank für Ihre Zeit!

## 2 Aus dem Datenmaterial abgeleitete Fallzusammenfassungen

### 2.1 Interview 1: Die generalistische, pragmatische Teamplayerin

- | Früher Kontakt zu Selbständigen durch vorherige Arbeitsstellen.
- | Lernte früh, sich selbst zu organisieren und Aufträge zu beschaffen.
- | Teamgründung, sie kannte ihre Mitgründer von der vorherigen Arbeitsstelle. Der Firmenzweig wurde geschlossen und man entschloss sich, ihn auf eigene Faust weiter zu betreiben.
- | Der Kontakt zu den Kunden und das Marktwissen sowie das technologische Wissen war schon vorhanden.
- | Die persönliche Motivation war, etwas Eigenes zu schaffen, sich zu prüfen, vor allem aber das Interesse an der Gemeinschaft, und die guten Produkte, die bereits bestanden, auf dem Markt weiterzuführen.
- | Wichtig war an Vorwissen, dass sie vorher konstruiert hatte, dass sie vorher organisiert hatte, dass sie vorher akquiriert hatte. Alles was sie bis dahin gemacht hatte war wichtig für die Neugründung der Firma.
- | Das vorher vorhandene Produkt wurde weiterentwickelt und Kundenanfragen individuell betrachtet: Sonderanlagenbau nach Kundenwunsch.
- | Beim Thema Work-Life-Balance sieht sie ein Ungleichgewicht zu Ungunsten der privaten Themen. Erneute Gründung daher unwahrscheinlich.

### 2.2 Interview 2: Der gründungs- und Produktverliebte

- | Selbständigkeit ist ein familiäres Thema.
- | Produktbezug war ein familiäres Thema.
- | Er wollte immer schon gründen, und hat aktiv nach Ideen gesucht, aber es fehlte der letzte Motivationsschritt.
- | Der letzte Kick in die Selbständigkeit ergab sich aus dem beruflichen Zwang, dass er in der Wirtschaftskrise in seine aktuelle Firma nicht übernommen wurde, d.h. Gründung aus der Arbeitslosigkeit.
- | Teamgründung mit einem Kommilitonen.
- | Vermarktungsseite kam von ihm durch die vorherige Arbeitserfahrung.
- | Er wollte schon immer sein eigenes Produkt kreieren.
- | Die Markterfahrung während des Gründungsprozesses hat das Produkt beeinflusst.
- | Eine wichtige Produkthanforderung war die Bioqualität, resultierend aus dem sich verändernden gesellschaftlichen Bewusstsein für Umwelt und Gesundheit.
- | Es geht ihm nicht um die perfekte Geschäftsidee, sondern um die Motivation der Gründerpersönlichkeit, die entscheidend ist für den Erfolg der Unternehmung.
- | Er kann sich vorstellen, erneut zu gründen, und will auch wegen des bereits bestehenden Netzwerks in der gleichen Branche bleiben.

### 2.3 Interview 3: Die überzeugte Gründerin

- | Vorerfahrung in einem Job mit viel Verantwortung im kaufmännischen Bereich.
- | Branchenbezug über den Lebensgefährten.
- | Selbständigkeitsgedanke war schon sehr früh da, branchenunabhängig.
- | Branche und Produkt egal.
- | Gründung aber ohne den Lebensgefährten, da er die sichere Anstellung nicht aufgeben wollte.
- | Wichtigkeit der kaufmännischen Ausbildung als vertrauensbildenden Maßnahme für die Kreditvergabe bei den Banken, und als Türöffner in den Job, der als Wissensgrundlage für die kaufmännischen Themen unerlässlich war.
- | Kann sich eine erneute Gründung gut vorstellen. Hauptsache, sie muss nicht angestellt arbeiten. Sie würde dann etwas machen, was ihr Spaß macht, branchenunabhängig.

### 2.4 Interview 4: Der Freischwimmer

- | Teamgründung.
- | Hat Background der Eltern, sucht sich eigene Nische in verwandtem Bereich.
- | Branchen- und Technologiebezug durch die Eltern, Selbständigkeitsbezug durch die Eltern
- | Schließung des Standortes bei einem Kunden führt zur Gründung des eigenen Unternehmens, um diese Lücke zu schließen.
- | Die Motivation, selbst was von Grund auf zu machen und alles zu lernen, was dazugehört, und die Chance zu nutzen, die sich einem bietet.
- | Vertikale Integration: Kunde fällt weg, die eigene Gründung wird zum größten Kunden der elterlichen Unternehmung.
- | Die Motivation, den Eltern zu beweisen, dass man es auch selbst kann, und bestimmt Dinge besser zu machen als die Eltern.
- | Die Möglichkeit, technischer Vorreiter zu sein und durch Entwicklung Produkte bereitzustellen, für die es noch nicht so viel Konkurrenz gibt.
- | Nische gefunden und besetzt.
- | Entwicklungschance gesehen statt Bedrohung empfunden durch Wegfall des Kunden.

### 2.5 Interview 5: Der Eigensinnige

- | Teamgründung.
- | Haben sich im selben Bereich selbständig gemacht wie im vorherigen Job, weil sie der Meinung waren, dass sie das besser können.
- | Motivation, sein eigenes Ding machen wollen, sich vor niemandem erklären und rechtfertigen müssen.
- | Hat die Zeit des Aufbaus im vorherigen Job als sehr erfolgreich empfunden, wo man ihn hat machen lassen, und wollte den Zustand mit seiner Gründung so wiederherstellen.
- | Probleme mit dem Vorgesetzten.
- | Er wollte selbst den Dirigentenstock in der Hand halten.



- | Komplettlösungen für den Kunden aus einer Hand. Er hat die Ohren aufgesperrt und wusste daher, dass das am Markt gewünscht wird.
- | Da seine aktuelle Gründung erfolgreich ist, denkt er nicht an eine weitere Gründung.
- | Er liebt das Risiko.

## 2.6 Interview 6: Der Talentierte

- | Wurde im vorherigen Job von seinem Chef zur Selbständigkeit ermuntert und nach Gründung unterstützt durch gute Konditionen beim Materialeinkauf.
- | Durch die Leitung eines eigenen Bereichs in der Firma wurde er gut auf die Selbständigkeit vorbereitet.
- | Er hatte keine Lust mehr, an jemand anderen zu berichten und war der Meinung, es auch selbst zu können.
- | Die Idee ergab sich dann aus dem vorherigen Job.
- | Die Umsetzung war erfolgreich, weil seine damalige Lebenspartnerin den Platz für die Produktion zur Verfügung stellen konnte.
- | Erneute Gründung unwahrscheinlich, da zu anstrengend.

## 2.7 Interview 7: Der Portfolio-denkende Dienstleister

- | Bezug zur Selbständigkeit durch Vater, der die Keimzelle gründete.
- | Portfoliogedanke: Alle Arten von Dienstleistung, ausgehend davon, was aktuelle Kunden in anderen Bereichen noch brauchen.
- | Thematische Abgrenzung von zusätzlichen Dienstleistungen durch Neugründung von Firmen, ggf. mit bereits heute angestellten Mitarbeitern.
- | Ist nah am Kunden und hört denen zu.
- | Weiterentwicklung des Firmenportfolios durch Bedienung von Kundenwünschen: die Quelle der Geschäftsideen sind hauptsächlich die Kunden der ersten Gründung.
- | Weitere Gründungen sehr gut möglich.

## 2.8 Interview 8: Die sicherheitsbedachte Mitläuferin

- | Teamgründung.
- | Gründung mit einem Kollegen aus der vorherigen Anstellung heraus, da man sich im vorherigen Job unwohl fühlte.
- | Im vorherigen Job hatte sie die kaufmännische Leitung und der Mitgründer die technische Leitung und so ist es im eigenen Unternehmen auch wieder.
- | Mittlerweile haben sie bestimmte Dienstleistungsangebote aus der ursprünglichen Gesellschaft ausgelagert und in eigene Firmen geformt. So wurde das Portfolio erweitert.
- | Geschäftsideen ergaben sich durch die vorherige Gründung bzw. durch das Team oder fremde Ideen.
- | Ihr war die Sicherheit einer Anstellung schon wichtig; für den Schritt zur eigenen Gründung war es wichtig, einen Gründungspartner zu haben und nicht allein zu sein.

## 2.9 Interview 9: Der mutige Kundenorientierte

- | Teamgründung mit einer Kollegin.
- | Gründung aus dem vorherigen Arbeitsverhältnis heraus.
- | Der erste Auftrag kam vom vorherigen Arbeitgeber.
- | Es sind mehrere Mitarbeiter vom vorherigen Arbeitgeber mitgekommen zur Neugründung.
- | Er wollte schon immer selbständig sein und gerne sein eigenes Geschäft gründen.
- | Motivation: selbst beeinflussen, selber das Leben gestalten.
- | Es gab diverse Unzufriedenheiten im alten Job, die die eigene Gründung beschleunigt hat.
- | Sie sind immer mit den Kunden mitgegangen in neue Länder und neue Dienstleistungsbereiche, die sie dann mit Neugründungen bedient haben.
- | Sie haben vor Ort dann weiter akquiriert und auch die Zulieferer der Kunden als Neukunden gewinnen können.
- | Bei Verkauf 62 Standorte weltweit.

## 2.10 Interview 10: Das mehrfach gründende Stehaufmännchen

- | Teamgründung, Idee durch Partner.
- | Nach Scheitern der ersten Gründung wegen Wegfall des Partners, erneute Gründung in ähnlichem Metier.
- | Scheitern der Gründung durch Umzug und Wegfall eines großen Kunden, daraus resultierend Insolvenz der Firma und Privatinsolvenz des Gründers.
- | Erneute Gründung mit den alten Kontakten als Kunden, offiziell durch den Bruder, da selbst durch die Privatinsolvenz „gesperrt“.
- | Zusätzliche Ideen durch Kundenwünsche werden umgesetzt und das Portfolio innerhalb der Firma erweitert.

## 2.11 Interview 11: Der nerdige Problemlöser eigener Themen

- | Teamgründung als Jugendlicher mit Dienstleistung für Automatisierungstechnik.
- | Aus der vorherigen Anstellung heraus; war auch weiter für das Unternehmen tätig, aber dann auf eigene Rechnung.
- | Dann Ausbau der Dienstleistung auch für andere Kunden. Unternehmen läuft auch noch, aber jemand anderes macht das federführend.
- | Dann Teamgründung aus der Promotion heraus.
- | Erste Idee für die Gründung durch Familie einerseits und berufliches Vorwissen andererseits.
- | Dann Pivotieren der Idee; tatsächliche Gründungsidee sehr unterschiedlich zur ersten Idee; Resultat des Bildungshintergrunds.

## 2.12 Interview 12: Der nerdige Mitläufer

- | Selbständigkeit als Jugendlicher in der Softwareentwicklung, Teamgründung.
- | Softwareentwicklung und IT-Dienstleistung für Kundenprojekte. Die Firma läuft weiter.

- | Erneute Gründung im Team mit einem Kommilitonen.
- | Erste Idee entstand zunächst aus dem sozialen Umfeld des Mitgründers, spätere Umsetzungsthematik resultierte aus Bildungshintergrund.
- | Ähnliche Technologie, aber andere Branche.

### **2.13 Interview 13: Der familiär Vorbelastete**

- | Vorbild für Unternehmersein kam aus der Familie (Onkel).
- | Idee für die eigene Gründung kam aus dem vorherigen Anstellungsverhältnis.
- | Die ersten zwei Angestellten hat er von seinem vorherigen Arbeitgeber abgeworben.
- | Die ersten Aufträge kamen von seinem vorherigen Arbeitgeber.
- | Die Motivation für die Gründung ergab sich durch den Wunsch nach Selbstverwirklichung und durch die Unzufriedenheit mit dem letzten Job.
- | Weitere Gründung ergab sich durch ein der ersten Gründung verwandtes Geschäftsfeld, welches er zusammen mit einem Partner erschließen wollte.
- | Idee kam durch das Auftauchen dieses Partners in der ersten Unternehmung und der gemeinsamen Entwicklung aufgrund von Kundenanforderungen.

### **2.14 Interview 14: Der technisch Versierte**

- | Unzufriedenheit im alten Job: zu viel Arbeit, zu wenig Geld.
- | Sie waren in der Firma des vorherigen Arbeitgebers immer unzufrieden mit den Zulieferern, den Auftragsfertigern.
- | Deshalb die Überlegung, eine Kombination zu machen: Auftragsfertigung und eigene Entwicklung.
- | Der erste Auftrag kam vom alten Arbeitgeber.
- | Motivation zur Gründung: selbst die Entscheidungen und Geschäftsprozesse besser beeinflussen können, und sich durch die Gründung finanziell besserzustellen, als als Angestellter.
- | Zweite Gründung: Idee durch Kunden, der sein Unternehmen an eine amerikanische Firma verkauft hat und diese Firma den Betriebsstandort Deutschland aufgelöst hat. Das Kompetenzteam aus dem deutschen Standort hat man angeworben und mit denen eine Firma gegründet, um von dem Spezialwissen des Teams weiter zu profitieren. Diese Gründung ging nur durch die technische Ausbildung des Gründers, da es sich um ein sehr spezielles Produkt handelte.
- | Unternehmen Nr. 3 und 4 sind zur Immobilienverwaltung und eine Dachorganisation, d.h. nicht operativ.
- | Das fünfte Unternehmen hat er gegründet, um Produktgeschäft zu machen: Im Rahmen der Fertigungstätigkeit mit Unternehmen 1 ist ihnen aufgefallen, dass ein bestimmtes Produkt am Markt schlecht oder gar nicht zu beschaffen ist, das machen sie jetzt in Unternehmen Nr. 5 selbst.

### 2.15 Interview 15: Der Spezialist

- | Inhaltlich ist ihm im vorherigen Job aufgefallen, dass die das Thema Projektmanagement nicht draufhaben, und hatte dann die Idee, das selbst zu machen, weil es beim vorherigen Arbeitgeber so schlecht lief.
- | Er wollte sich immer mal selbständig machen mit irgendwas. Er wollte nicht mehr angestellt arbeiten, und sich nicht mehr von anderen sagen lassen, was er zu tun und zu lassen hat. Er wollte etwas steuern und leiten, wie er sich das vorstellt.
- | Im vorherigen Job ist auch der Wunsch entstanden, eine Beratung aufzumachen.
- | Weitere Gründungen: immer pointiert auf eine Technik oder ein anderes Thema, dazu jeweils eine hochqualifizierte Spezialberatung. Dadurch in der Lage sein, sehr spitz auf dem Markt aufzutreten.
- | Die Partner, mit denen er zusammen gegründet hat, hat er über die erste Gründung als potenziellen oder tatsächliche Kunden oder im sozialen Netzwerk kennengelernt.
- | Die Ideen rührten daher, dass er gesehen hat, dass der Bedarf auf dem Markt da ist und dass es da Nachfrage von potenziellen Kunden gibt.
- | Er kann sich gut vorstellen, in Zukunft weitere Firmen zu gründen.

### 2.16 Interview 16: Der sprunghafte Gestalter

- | Er hat sich selbständig gemacht mit seinem Beruf, da er als Freiberufler doppelt so viel verdienen konnte wie als Angestellter. So entstand die erste Selbständigkeit.
- | Teilweise Teamgründung.
- | Insolvenzerfahrung.
- | Gründungsmotivation: gestalten können und weil er nicht der Typ ist, der sich vom Chef was sagen lässt, und weil er sich gut quälen kann und mit der Verantwortung gut umgehen kann.
- | Zeigt wenig Geduld für den tatsächlichen Ausbau der Gründungen. Viele unterschiedliche Gründungen, die teilweise nach der Gründung nicht weiterverfolgt werden. Der Interviewpartner weiß selbst nicht mehr, wie viele Unternehmen er gegründet und nicht mehr weiterverfolgt hat, er schätzt 20-25.
- | Außerdem Teamgründungen im EDV-Bereich, die nebenherlaufen.
- | Gründung im Stahlbau aus der Selbständigkeit heraus.

### 2.17 Interview 17: Der gelangweilte Rentner

- | Erste Gründung: Teamgründung mit ehemaligem Kollegen; Idee entstand aus der vorherigen Arbeitsstelle. Eigentlich sollte die Idee innerhalb der Anstellung umgesetzt werden, dann wechselte die Geschäftsleitung und die neue hatte kein Interesse an einer Portfolioerweiterung. Das hat man dann in einer eigenen Firma umgesetzt.
- | Das Patent wurde dann vom vorherigen Arbeitgeber den Mitarbeitern zur Umsetzung angeboten.
- | Zweite Gründung allein; Idee durch soziales Netzwerk.

- | Gründungsmotivation: er ist Rentner und möchte sich ablenken, da seine Frau schwerstkrank ist.

### **2.18 Interview 18: Der Querulant**

- | Gründungsmotivation: hat immer mit den Vorgesetzten gehadert in seiner Angestellten-Laufbahn, er hat immer an denen gezweifelt. Er fühlte sich von denen immer ausgebremst. Er hatte daher die Triebfeder, etwas Eigenes zu machen.
- | Die erste Gründung war eine Teamgründung. Die Partnerschaft ging in die Brüche und die Unternehmung dadurch auch.
- | Zweite Gründung wieder aus vorherigem Angestelltenverhältnis heraus, mit vorherigem Chef als Anteilseigner (Teamgründung).
- | Dritte Gründung (Teamgründung): ergab sich inhaltlich aus der zweiten Gründung, durch eine Kundenanforderung. Es wurde eine Softwarelösung für den eigenen Projekt-Bedarf entwickelt, die man dann auch anderen Händlern in der Branche angeboten hat.