

Boris
GLOGER



Agile Entrepreneurship

Zukunftsfähige Unternehmen
gründen und aufbauen

HANSER

Gloger
Agile Entrepreneurship



Blieben Sie auf dem Laufenden!

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Boris Gloger

Agile Entrepreneurship

Zukunftsfähige Unternehmen
gründen und aufbauen

HANSER



Print-ISBN: 978-3-446-48190-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-48201-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-48245-6

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Redaktion: Dolores Omann, Ternitz

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Herstellung: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Covergestaltung: Tom West

Titelmotiv: © stock.adobe.com/dnd_project

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	IX
Gründen heißt glauben	XIII
Der Autor	XVII
1 Musst du in das Unternehmertum hineingeboren sein?	1
1.1 Neugier kostet (fast) nichts	3
1.2 Tun ist wichtiger als alle Theorie	5
1.3 Am Anfang ist die Leidenschaft	6
2 Kunden, Konkurrenten und die Kunst des Fokussierens	9
2.1 Ohne Verkaufen kein Unternehmen	10
2.2 Gründen mit wenig Geld	12
2.3 Frieden mit der eigenen Unwissenheit schließen	14
2.4 Der Zufall als Ziel	17
2.5 Vom Problem zum Produkt	20
2.6 Wenn niemand an dich glaubt	23
2.7 Ich sehe was, was ihr nicht seht	24
2.8 Tiefschläge gehören dazu	25
2.9 Einen Markt aufbauen oder: den Fokus halten	31
2.9.1 Die Positionierung	32
2.9.2 Fokus, Fokus und noch einmal Fokus im Angebot	33
2.9.3 Marktkommunikation durch Outteaching	36

3	Eine wissensbasierte Organisation bauen	45
3.1	Wo wohnt dein Unternehmen?	48
3.2	Welche juristische Form soll das Unternehmen haben?	50
3.3	Skills in der Gründungsphase	52
3.4	Skills für das wachsende Unternehmen	53
	3.4.1 Persönlichkeitsentwicklung	55
	3.4.2 Bewusstseinsbildung	62
	3.4.3 Fachliches Wissen und Allgemeinwissen	66
3.5	Der Weg ins Wachstum	67
	3.5.1 Systematische Weiterentwicklung	70
	3.5.2 Veränderungsimpulse aus der Organisation aufnehmen	74
	3.5.3 Reflexive Prozesse einführen – eine lernende Organisation aufbauen	77
	3.5.4 Vergleiche dich nicht, doch lerne von anderen	79
	3.5.5 Resilienz, Antifragilität und Passfähigkeit zum Umfeld	80
	3.5.6 Strukturen und Prozesse bauen, um loslassen zu können	83
	3.5.7 Wie Gründer:innen in den Hintergrund treten	84
4	Ein Unternehmen (agil) managen	87
4.1	Die Company of One	89
4.2	Hilfe, ich wachse – das Drei-Personen-Unternehmen	94
4.3	Jenseits der Teamgrenze – mehr als sieben Personen arbeiten mit	95
4.4	Jetzt wird es unübersichtlich – 15 bis 20 Personen	96
4.5	Akquise als Challenge – zwischen 30 und 50 Personen	98
4.6	Auf einmal ändert sich alles – 70 Personen und mehr	100
5	Führung	111
5.1	Warum Führung zum Thema machen?	112
5.2	Was Führung ist und was heute gute Führung ausmacht	115
	5.2.1 Prinzipien moderner Führung	115
	5.2.2 Wen führen Gründer:innen?	121
5.3	Du bist der Scrum Master deines Unternehmens	122
5.4	Die eigene Führungshaltung entwickeln	132
	5.4.1 Die neue Führungshaltung verankern	133
	5.4.2 Visionen umsetzen mit V2MOM	135
5.5	Den Führungsmuskel trainieren	143

6	Abnabelung	147
6.1	Finde eine neue Leidenschaft	150
6.2	Die Arbeit im Unternehmen loswerden	152
6.3	Finde Nachfolger:innen	153
6.4	Kannst du dir leisten, zu gehen?	154
6.5	Wenn es Zeit ist zu gehen, dann geh!	156
	Gründungsweisheiten auf einen Blick	157
	Mein Leben als Gründer	163
	Literatur	173
	Index	175

Vorwort

„Was würdest du tun, wenn du keine Angst hättest?“ – Diese Frage, die Michal Oshman in ihrem gleichnamigen Buch stellt, markiert den Wendepunkt vieler Erfolgsgeschichten.¹⁾ Es ist die Angst, die uns oft davon abhält, den nächsten Schritt zu wagen, uns selbst herauszufordern und letztlich unsere Träume zu verwirklichen. Michal Oshman erzählt in ihrem TEDx-Talk, dass sie als ängstliches Kind aufwuchs und diese Ängstlichkeit sie durchs Leben begleitete. Sie reiht sich damit in eine lange Reihe von Menschen ein, die ihre Angst vor dem Scheitern durch einen starken inneren Antrieb überwandern. Dies gilt für Menschen aus allen Lebensbereichen, ob es Marlies Mahrer²⁾ ist, die am Anfang ihres kulinarischen Imperiums steht, oder Christina Tosi, die mit ihrer Netflix-Serie „Bake Squad“ bereits die Früchte ihrer jahrelangen Arbeit erntet. Sie haben sich entschieden, ihren Ängsten zum Trotz ihrer Leidenschaft zu folgen. Oshman nennt das „Replace Fear with Purpose“.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Moosbrunn bei Wien, Februar 2024

Boris Gloger

Gründen heißt glauben

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Ich persönlich definiere meinen Erfolg als Unternehmer in fünf Dimensionen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nun gut, fangen wir an!

Der Autor



Foto: Salome Rössler

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

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

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

Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

1

Musst du in das Unternehmertum hineingeboren sein?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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