

Nadine Schimroszik



RÜCKSCHLÄGE
in **SIEGE**
verwandeln

Wie und was wir aus den
Niederlagen der Großen
lernen können

FBV

Lampenfieberambulanz für Musiker^[15] gibt.

KAPITEL 4

Scheitern, dein Name ist Start-up

»Ich bin nicht gescheitert. Ich habe einfach zehntausend verschiedene Wege ausprobiert, die nicht funktioniert haben.«^[1]

THOMAS ALVA EDISON, DER DIE GLÜHBIRNE ANGEBLICH ERST NACH MEHR ALS ZEHNTAUSEND FEHLVERSUCHEN ERFAND

Start-ups, also junge innovative Firmen mit einem signifikanten Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum^[2], sterben schneller und häufiger als andere Unternehmen. Je nach Studie, Jahrgang, Länderbetrachtung und Untersuchungsgegenstand kann die Wahrscheinlichkeit, dass eine Jungfirma wieder untergeht, sogar bei 90 Prozent liegen.^[3] Dies entspricht in etwa der Insolvenzquote von Kleinbetrieben.

Das Bundeswirtschaftsministerium lobt diejenigen, die trotzdem einen Versuch starten: »Wer ein Start-up erfolgreich auf den Weg bringen will, braucht Mut, Zielstrebigkeit, Ausdauer und Durchhaltevermögen. Bei den deutschen Start-up-Unternehmern und -Unternehmerinnen fehlt es nicht an Risikofreude. Sie verfolgen mit sehr viel persönlichem Engagement und auch Einsatz eigenen Kapitals eine neue Geschäftsidee, von der sie noch nicht wissen, ob sie am Ende auch Erfolg haben wird. Sie entscheiden sich bewusst für das Risiko, obwohl sie auch gute Karrieren in Unternehmen machen könnten.«

Warum es am Ende trotz hehrer Ziele nicht mit der erfolgreichen Firmengründung klappt, kann vielfältige Ursachen haben. Wissenschaftler der US-Datenverarbeitungsfirma Fractl haben 193 Blogeinträge sowie Presseberichte von und über gescheiterte Unternehmer durchforstet und dabei die häufigsten Auslöser für Misserfolge aufgelistet.^[4] Der Fehler, der am häufigsten (mit 26 Prozent) für das Aus angeführt wurde, war eine nicht tragfähige Geschäftsidee. Fast genauso viele scheiterten, weil ihnen das Geld ausging. Knapp jedes fünfte Unternehmen kämpfte mit einer zu geringen Nachfrage und ging deswegen unter. 14 Prozent gaben technische Probleme und Mankos beim Produkt als Ursache für die Insolvenz an.

Nahezu ebenso häufig haperte es am Interesse der Investoren und/oder anderer Financiers.

Viele Entrepreneurere erklärten auch, dass eine Kombination verschiedener Probleme letztlich dazu führte, dass die Firmentüren geschlossen werden mussten. Eine genauere Analyse zeigte beispielsweise, dass sich Software-Unternehmen häufig zu lange mit technischen Herausforderungen auseinandersetzen, statt sich den Kunden zu widmen. Start-ups in den sozialen Medien machte im Alltag besonders häufig die fehlende Nachfrage zu schaffen. In der Szene wird das Scheitern in der Regel als wenig problematisch empfunden, sondern meist als selbstverständlich. Keiner der von mir befragten Gründer fühlte sich in Folge einer Insolvenz schlecht behandelt, viele lobten hingegen das entgegengebrachte Verständnis seitens anderer Start-upler. Die meisten Betroffenen sind überzeugt, dass es für sie in der Branche weitergehen wird.

Laut Deutschem Startup Monitor 2016 hat fast die Hälfte der Unternehmer zuvor mindestens einmal ein Start-up gegründet.[5] Und jeder Fünfte stand bereits zweimal oder noch häufiger einer Jungfirma vor. Dieser Studie zufolge sind die Gründer nicht alle mit ihren Unternehmungen gescheitert. Rund 44 Prozent der Befragten agierten weiter als Gesellschafter. Lediglich bei etwa drei Prozent endete das Abenteuer Start-up nach eigenen Angaben in der Insolvenz. Laut der Erhebung sind Gründer zudem überzeugte Wiederholungstäter. Weniger als jeder Vierte kann sich demnach vorstellen, als Angestellter zu arbeiten.

Zu ähnlichen Erkenntnissen kam auch der European Startup Monitor (ESM) 2016, an dem sich mehr als viertausend Teilnehmer in ganz Europa beteiligten.[6] Demnach lag europaweit die Prozentzahl derer, die bereits mehr als ein Start-up gegründet haben, bei 45,8 Prozent. In Deutschland war es sogar knapp die Hälfte der Befragten. Auf den größten Anteil von Seriengründern kamen allerdings Großbritannien (72,4 Prozent) und Finnland (57,1 Prozent). Letzter in der Reihe war Griechenland, wo fast nur jeder zehnte Gründer auf Erfahrungen als Unternehmer zurückblicken konnte. Der ESM 2016 bestätigte, dass Seriengründer in der Regel zuvor nicht gescheitert sind. Die meisten der Befragten (38,2 Prozent) mit bereits einer eigenen Firmengründung gaben an, weiterhin an ihrem früheren und noch existierenden Start-up beteiligt zu sein. Jeder Vierte führte an, dass die Aktivitäten des Unternehmens freiwillig eingestellt wurden.

Ob dies den wahren Umständen entsprach, konnten die Verfasser der Studie allerdings nicht überprüfen. Jeweils 13,5 Prozent hoben hervor, das Start-up komplett verkauft zu haben beziehungsweise keine Anteile mehr zu besitzen. Inwieweit dabei Panikverkäufe zu weitaus niedrigeren Preisen als erwartet eine Rolle spielten, ließ sich

nicht nachvollziehen. Lediglich knapp 6 Prozent erklärten, dass ihre vorangegangene Unternehmung Insolvenz anmelden musste. Auf die Frage, ob sie im Falle des Aus ihres neuen Start-ups wieder gründen würden, antworteten 62 Prozent mit einem eindeutigen »Ja«.

Wie etwas in der Start-up-Branche in großem Stil schiefgehen kann, zeigt eine der teuersten Insolvenzen. Das FinTech-Unternehmen Powa Technologies ging 2016 bankrott. Zu diesem Zeitpunkt gehörte es mit einer Bewertung von 2,7 Milliarden Dollar zu einem der wenigen FinTech-Einhörner weltweit. Einhörner sind Start-ups mit einer Bewertung von mehr als einer Milliarde, die damit dem Club der Unicorns angehören.^[7] Noch kurz vor dem Aus hatte sich Powa-Chef Dan Wagner bei einem Treffen mit Mitarbeitern der *Financial Times* mit John Rockefeller verglichen und erklärt, er baue das größte Tech-Unternehmen seit Menschengedenken. Durch die Zahlungsunfähigkeit dürfte Großinvestor Wellington Management einen Großteil seiner 177 Millionen Dollar, die er in das Start-up gesteckt hatte, verloren haben.

In der Regel verschwindet allerdings deutlich weniger Kapital in der Versenkung. Laut dem R.I.P. Report – Startup Death Trends haben mehr als die Hälfte der gescheiterten Organisationen nur eine Million Dollar oder weniger eingesammelt. Nach Daten von CB Insights gehen die meisten Firmen weniger als zwei Jahre – genauer gesagt im Schnitt nach zwanzig Monaten – nach ihrer letzten Finanzierungsrunde ein, falls sie bis dahin keine neuen Gelder oder einen Käufer aufreiben konnten.^[8]

KAPITEL 5

Schöner Scheitern im Silicon Valley

»Nur diejenigen, die es wagen, im großen Stil zu scheitern, können Großes erreichen.«

US-PRÄSIDENT JOHN F. KENNEDY

John F. Kennedys Behauptung scheint zumindest im Silicon Valley – der Region an der Küste Kaliforniens südlich von San Francisco – zu gelten. Hier wird in nicht wenigen Fällen ein gescheitertes Start-up gern als eine Art Ehrengabe verkauft. Das Motto heißt: »Failing forward faster.« Fehler und Scheitern werden als Teil des Erfahrungsschatzes angesehen. Sie sind kein Makel oder Tabuthema, sondern gehören zur Biografie eines Individuums genauso wie zu einer Firmengeschichte. Weltweit stellt das Silicon Valley damit eine Ausnahmeerscheinung dar.[1]

Diese Sonderposition hängt auch stark mit der schieren Masse an Gründern und Investoren zusammen, die sich dort tummelt. Dadurch ist eine Region mit größeren unternehmerischen Fähigkeiten entstanden als anderswo, in der sich kaum Stigmen rund um das Scheitern verbreiten. Dass Firmen gegründet und wieder geschlossen werden, wird als normaler Teil des Lernens durch Versuch und Irrtum angesehen.[2] Und wohl deswegen wird die Bezeichnung Tal der Erfinder auch als Synonym fürs Valley verwendet.

Der Chef des US-Haushaltsgeräte-Herstellers Danby, Jim Estill, sieht eine revolutionäre Innovation im Konzept des Fail often, fail fast, fail cheap verankert[3]. Er meint, je mehr Menschen versuchen, etwas Revolutionäres auf die Beine zu stellen, und je öfter sie scheitern, desto höher ist die Chance auf künftigen Erfolg. Laut Estill werden diejenigen, die niemals fehlgehen, auch niemals wachsen, lernen oder sich überhaupt vorwärtsbewegen.

Nahezu jedes Start-up aus dem Valley hat sich auf die Fahne geschrieben, ganze Industrien und Märkte neu definieren zu wollen. Das gelingt bekanntermaßen den wenigsten, und die meisten scheitern auf dem Weg. Aber es gibt eben die leuchtenden