

Kapitel 7

Radikale Veränderung durch bewusstes Wachstum und Innovation

Vor einigen Monaten hielten wir beide gemeinsam einen Vortrag auf einer der vielen Berliner Start-up-Konferenzen. Am Eingang wurden wir gebeten, uns einen farbigen Sticker aufs Shirt zu kleben – vermutlich als Ice-Breaker, um mit den anderen Teilnehmer*innen und Sprecher*innen leichter ins Gespräch zu kommen. Als Firmengründerinnen hatten wir genau drei Kennzeichnungen zur Auswahl: »Pre-Seed« (Gründungsphase), »Seed« (erste Finanzierungsrunde) oder »Series A« (Wachstumsfinanzierung). Diese Begriffe sollen einer Investor*in signalisieren, wie viel Geld man gerade fürs eigene Unternehmen braucht. Damit wurden wir schon am Eingang der Konferenz auf ein einziges Ziel, nämlich das Finden eines Investors, reduziert. Als ob es nur diesen einen Weg gäbe und als ob unsere Identitäten und Werte als Unternehmerinnen keine Rolle spielten. Das ist übrigens nicht untypisch für solche Konferenzen: Fast immer geht es um Themen wie Finanzierung und Wachstum. Für einen angeblich so »disruptiven« Sektor sind Start-up-Konferenzen (und Start-up-Leute) – oft erstaunlich uninnovativ.

Ein Beispiel dafür ist das vorherrschende Wachstumsmodell mit dem Diktum »Klein anfangen, aber dann ganz schnell der Größte werden« – und zwar mit Risikokapital.

Wann immer wir Unternehmerkolleg*innen bei Start-up-Events treffen, werden in den ersten 30 Sekunden unweigerlich zwei Fragen gestellt: Erstens: Wie groß ist dein Team? Zweitens: In welcher Investmentrunde seid ihr? Falls wir nicht lügen, um uns und unserem Gegenüber eine peinliche Situation zu ersparen, werden unsere Antworten meist mit einem verlegenen Nicken kommentiert. Gefolgt von einem schnellen Abgang. Denn unsere Firmen sind *nicht* riesig, und wir haben auch *keine* Millionen an Kapital. Also beobachten wir unsere Gesprächspartner*in dabei, wie sie zur nächsten Teilnehmer*in eilt, die ihnen so viel mehr Start-up-Weisheit oder wichtige Kontakte bieten könnte. Denn Start-up-Erfolg wird üblicherweise an der Investmentsumme gemessen – je größer die Investition, desto besser bist du. Andere Metriken, die wirklich etwas über den Erfolg eines Unternehmens ausdrücken würden, werden größtenteils ignoriert.

Diese Haltung setzt Gründer*innen unter enormen Druck, Geld aufzutreiben und schnell zu wachsen – oft schneller, als für die Gründer*in, die Firma und die Mitarbeiter*innen gut und gesund ist. Von der Auswirkung auf unseren Planeten ganz zu schweigen. Die Idee von unendlichem Wirtschaftswachstum ist aber lediglich ein Paradigma.⁵⁴ Wir glauben zwar alle, dass es so sein *muss*, aber tatsächlich ist es ein modernes Phänomen. Ganz offensichtlich brauchen wir einen Paradigmenwechsel. Uns frustriert, dass viele kluge Menschen aus der Start-up-Welt größtenteils diesem Ziel des grenzenlosen Wachstums hinterherrennen und Druck auf andere ausüben, dasselbe zu tun, weil es wenig Raum für andere Narrative zulässt.

Alternativen zum »Wachstum um jeden Preis«

Die gute Nachricht ist: Es geht auch anders. Als Jennifer ihre Firma gründete, brauchte sie Expertise, Zugang zu wichtigen Netzwerken – und Kapital. Also beschloss sie, sich ein »Inkubator«-Programm zu suchen. Doch sie wollte von Beginn an keinesfalls dem klassischen Start-up-Finanzierungsmodell folgen, das schnelles Wachstum über alles andere stellt.

»Ich weiß, dass Sie nach einem Home Run suchen, aber wie wäre es denn mit einem Double?⁵⁵«, bot sie dem Investment-Komitee an.

»Ich habe nicht vor, ein riesiges Unternehmen aufzubauen. Das könnte für unsere Firmenmission sogar schädlich sein.«

Jennifer hat nichts dagegen, mit ihrer Firma zu wachsen – was sie aber ablehnte, war Wachstum um jeden Preis. Stattdessen wollte sie sich alle Optionen offenhalten und ihre Firma vor allem so weiterentwickeln, dass der Impact im Mittelpunkt steht. Nach vier Jahren auf dem US-Markt mit 18 Mitarbeiter*innen hat sie übrigens gerade ihre zweite Finanzierungsrunde abgeschlossen. Mithilfe der eingesammelten 1,5 Millionen US-Dollar will sie nach Skandinavien expandieren.

Eines unserer Probleme mit dem aktuellen Finanzierungsmodell ist: Es setzt langsames, stabiles Wachstum mit mangelndem Enthusiasmus oder Ehrgeiz gleich. Natürlich ist das oft eine totale Fehleinschätzung. Wachstum ist nur dann sinnvoll, wenn es dir, deiner Firmenmission und deinem Team nützt. Wachstum als Selbstzweck dagegen ist langweilig, fantasielos und Ego-getrieben. Außerdem zerstört es unseren Planeten und spaltet Gesellschaften.

Falls du dein Unternehmen achtsam erfolgreich machen willst – anstatt falschen Konzepten von Erfolg nachzujagen –, haben wir für dich ein paar unserer Erkenntnisse zum Thema »Wachstum« zusammengetragen.

Wachstum durch Finanzierung

Natürlich ist Geld per se nicht böse. Es kann eine extrem positive Kraft entwickeln – vor allem, wenn es gezielt und im Einklang mit ethischen Werten eingesetzt wird. Unser Verhältnis zu Geld sagt eine Menge über unser Selbstwertgefühl aus. So weist Vivienne darauf hin, dass Unternehmerinnen in Finanzierungsrunden immer noch nach weniger Geld fragen als ihre männlichen Counterparts. Wissenschaftler*innen haben allerdings herausgefunden, dass Unternehmerinnen nach mehr Geld fragen, wenn sie von anderen Unternehmerinnen umgeben sind, die ebenfalls mehr Geld bekommen haben. Ein weiterer Beleg dafür, dass fehlende Gendergerechtigkeit NICHT durch individuelle Maßnahmen gelöst werden kann – wie etwa absurde Trainings, die zur Stärkung des Selbstbewusstseins von Frauen angeboten werden. Echten Wandel kann es nur geben, wenn sich das System verändert.

Wir müssen uns eingestehen, dass unser aktuelles Start-up-Finanzierungssystem von Männern für Männer geschaffen wurde und dass es Frauen nicht auf dieselbe Weise repräsentiert und fördert. Es wird zwar viel getan, um den Status quo hin zu mehr Gleichberechtigung zu verändern, aber wollen wir wirklich Teil dieses Systems werden? Wir sollten uns davon verabschieden, Frauen in ein kaputtes System zu integrieren, und stattdessen diejenigen Frauen

(und Männer) unterstützen, die Alternativen zu diesem System schaffen.

Wie viele Gründer*innen sah Anna anfangs in der Investor*innensuche den besten und einzigen Weg, ihre Firma zu vergrößern. Heute liefert Wildling Shoes den Beweis dafür, dass es einen anderen Weg gibt. Business Angels⁵⁶ und Risikokapitalgeber verschaffen dir vielleicht die meisten Punkte im Start-up-Bingo, sind aber nicht für alle jungen Unternehmen die richtige Wahl. Zumal wenn dieses Unternehmen in der Absicht gegründet wurde, »alles anders zu machen« und sich nicht den Regeln und Anforderungen anderer Leute unterwerfen zu wollen. Anna und Ran gründeten ihre Firma 2015 mit einem Förderkredit über 150 000 Euro von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), einer Förderbank in Staatsbesitz. Die KfW haftet für bis zu 80 Prozent der Darlehen, die Unternehmensgründer*innen von traditionellen Banken erhalten, was das Risiko für beide Parteien verringert. Programme wie dieses führen dazu, dass Banken an junge Unternehmen einfacher Kredite vergeben. In Annas Fall dauerte es zwar einige Monate, bis der Kredit genehmigt wurde, aber die Bewilligung basierte einzig und allein auf dem Geschäftsplan für Wildling – sie hatten in diesem Stadium noch nicht mal einen Prototyp. Mit dem Kredit konnten sie sowohl eine Crowdfunding-Kampagne machen, die ihre erste Produktionsserie finanzierte, als auch alle Betriebskosten von Marketing bis zur Logistik für einen gewissen Zeitraum decken. Der Erfolg ihrer ersten Crowdfunding-Kampagne, bei der sie 75 000 Euro einsammelten, stärkte ihr Vertrauen in ihr Produkt. Sie bauten ein kleines Team auf und legten los.

KURZ UND GUT:

CROWDFUNDING UND CROWDINVESTING

Per Crowdfunding können Personen, Organisationen, gemeinnützige Einrichtungen oder Projekte ihre Online-Community um finanzielle Unterstützung für ihr Anliegen bitten. Mit geschickten Social-Media-Kampagnen lässt sich eine riesige Zahl von Interessenten erreichen, mittlerweile mehr als mit traditionellen Fundraising-Kampagnen.⁵⁷

Die Anfänge von Crowdfunding gehen weit zurück: Die Freiheitsstatue zum Beispiel, ein französisch-amerikanisches Gemeinschaftsprojekt, konnte fast nicht aufgestellt werden, weil die Finanzierung für den Sockel fehlte. Dank einer Zeitungskampagne, in der Leser*innen um Spenden gebeten wurden, konnte das Podest der Statue rechtzeitig fertiggestellt werden.⁵⁸

2006 gründete Michael Sullivan die Plattform Vundavlog und führte den Begriff »Crowdfunding« ein, kurz darauf entstanden weitere Crowdfunding-Plattformen wie Indiegogo (2008) und Kickstarter (2009). Seither wächst die weltweite Crowdfunding-Community stetig.⁵⁹ Im Juli 2019 betrug die Zahl aller jemals auf Kickstarter lancierten Projekte 450 754, die Erfolgsrate lag bei 37,4 Prozent. Allein auf Kickstarter wurden dadurch 4,7 Milliarden US-Dollar gesammelt.⁶⁰ Der Wert des gesamten globalen Crowdfunding-Markts beträgt bisher über 6 Milliarden Euro. Wenn sich die Wachstumsrate der vergangenen Jahre fortsetzt, wären es im Jahr 2023 schon 10,61 Milliarden Euro.⁶¹

Mehrere Websites geben einen guten Überblick über die Kosten, Support-Systeme und Reichweiten der einzelnen Plattformen.⁶² Wenn du unsicher bist, welche Plattform die richtige für deine Bedürfnisse ist, findest du dort wertvolle Tipps. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kampagne werden in einer Reihe von Videos und Artikeln erklärt.⁶³

Dieser Überblick über erfolgreiche Crowdfunding-Kampagnen wurde vom Startup.com-Team erstellt; alle Werte sind Durchschnittswerte.⁶⁴

- Erfolgreiche Crowdfunding-Kampagnen werben etwa 7000 Dollar ein.
- Um eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne vorzubereiten, braucht man etwa 11 Tage.
- Kampagnen dauern ungefähr neun Wochen.
- Die durchschnittliche Spende beträgt 88 US-Dollar.
- Wenn innerhalb der ersten Woche 30 Prozent der angestrebten Summe zusammengekommen sind, steigen die Chancen, dass eine Kampagne erfolgreich ist.
- 42 Prozent des Spendenaufkommens geht in den ersten und letzten drei Tagen einer Kampagne ein.
- Crowdfunding-Kampagnen, hinter denen ein Team steht, sammeln deutlich mehr Geld als Solo-Kampagnen (ein Plus von 38 Prozent).
- Zeitdruck wirkt! Kurze Kampagnen sind erfolgreicher, die ideale Dauer liegt zwischen 20 und 40 Tagen.
- Tägliche E-Mails zum Crowdfunding-Projekt führen zu einem bis zu dreimal höheren Endbetrag.
- Social Media ist ein wichtiger Faktor für das Gelingen deiner Kampagne. Mit der Zahl deiner Facebook-Freunde steigt auch die Erfolgswahrscheinlichkeit.

ERFOLGSGESCHICHTEN

In Deutschland startete EDITION F, ein Business- und Lifestyle-Onlinemagazin für Frauen, eine sehr erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne für Online-Kurse, die sie »Female Future Force Academy« nennen. Das Spendenziel von 100 000 Euro war innerhalb einer Woche erreicht. Insgesamt wurden auf Startnext 381 241 Euro eingeworben.⁶⁵

Anna Yona, unsere Revolutionärin von Wildling Shoes, hatte bei ihrer Kickstarter-Kampagne 15 000 Euro als Spendenziel angegeben und erreichte 75 364 Euro mit 513 Unterstützer*innen.⁶⁶

Auch die englischsprachige Originalausgabe dieses Buches ist übrigens ein Beispiel für eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne. Eine unglaubliche Online-Community gab uns finanzielle Ressourcen, Feedback, Ratschläge und Unterstützung – und half uns dabei, ein paar der fantastischen Revolutionärinnen für dieses Buch zu finden. Zweifellos spielten dabei auch unsere persönlichen Netzwerke eine wichtige Rolle. Unsere Unternehmen haben ein breites Social-Media-Publikum, bestehend aus Presse und Medien, Partner*innen, Follower*innen, Blogger*innen und Influencer*innen. Auch unsere Teams halfen dabei, unsere Reichweite und Wirkung zu vergrößern.

Mit dem EDITION-F-Team sprachen wir über seine Erfahrungen im Crowdfunding und bekamen einige wichtige Ratschläge:

- Bestimme wichtige Spender*innen bereits im Vorfeld. Binde sie frühzeitig ein und lass dir, wenn irgendwie möglich, ihre Unterstützung zusichern. Denn Kampagnen, die schon zu Beginn großzügig unterstützt werden, sind erfolgreicher, weil die Leute einfacher auf den fahrenden Zug aufspringen.
- Spar nicht an den Kosten für die Kampagne. Du solltest ein gutes Video produzieren sowie eine Presse- und Social-Media-Strategie entwickeln. Je nach Spendenziel kann dieser Prozess zwei Leute mehr als zwei Monate voll beschäftigen.

Crowdfunding und Crowdinvesting werden oft synonym verwendet. Beide sind zwar »Crowd-basierte« Finanzierungsmethoden, unterscheiden sich aber durchaus. Crowdinvesting bedeutet, dass

Menschen in ein Start-up investieren und im Gegenzug Anteile erhalten. Dadurch profitieren sie sowohl von den Gewinnen des Unternehmens als auch von einem möglichen zukünftigen Verkauf. Es gibt unterschiedliche Gründe dafür, »Crowdinvestor*in« zu werden. Manche Menschen wollen einfach eine gute Idee unterstützen, andere tun es ausschließlich aus finanziellen Gründen.⁶⁷

Crowdfunding ist im Gegensatz zu Crowdinvesting spenden- oder produktbasiert und zieht keine langfristige Beziehung zum Start-up nach sich. Beide Finanzierungsmöglichkeiten sind für Unternehmen eine gute Alternative zu traditionellen Finanzierungsmöglichkeiten, vor allem, wenn die eigene Geschäftsidee für Investoren eher unattraktiv ist oder der Wunsch stark ist, unabhängig und selbstbestimmt zu bleiben.

Bleib deinen Werten treu

Ein Darlehen, Crowdfunding oder – wenn man viel Glück hat – finanzielle Unterstützung durch Familie und Freunde können ein Start-up oft bis zum »Proof of Concept« (Machbarkeitsnachweis) bringen. Sobald deine Idee auf dem Markt getestet wurde, ist für viele der nächste Schritt, um richtig loslegen zu können, sich auf Investorensuche zu begeben.

2016 wurde Anna von einem großen Unternehmen angesprochen, das daran interessiert war, einen beträchtlichen Geldbetrag in Wildling zu investieren: »Zu diesem Zeitpunkt freuten wir uns sehr über die Möglichkeit, einen so starken Partner für uns gewinnen zu können. Denn diese Firma macht vieles gut, die Leute dort hätten das Know-how und die finanziellen Mittel gehabt, uns beim Wachsen zu helfen. Sie hätten viel für Wildling bewirken können.«

Aber schon bald wurde klar, dass das Unternehmen hauptsächlich gewinnorientiert vorgehen wollte, während Anna andere Dinge wichtiger waren. »In einer der ersten Diskussionen ging es darum, die Produktion nach Asien zu verlagern. Das war auch einer der Gründe, warum wir letztlich doch nicht zusammenarbeiten konnten. Vom Produktionsstandpunkt aus klingt das sinnvoll: In Asien kann man dasselbe Produkt zum halben Preis herstellen lassen. Und im Gegensatz zur gängigen Meinung kann man auch in Asien fair produzieren. Die Firma betrieb dort eine eigene Fabrik mit dem Fairwear-Zertifikat. Für mich war allerdings ausschlaggebend, dass ich dort nicht regelmäßig persönlich vorbeischauchen konnte, weil es einfach zu weit weg war. Wenn ich unsere Fabrik in Portugal besuchen will, setze ich mich in einen Flieger und bin in ein paar Stunden da. Das ist mir wichtig, denn wenn man größere Mengen zu fertigen beginnt, holen sich die Produzenten Subunternehmer an Bord. Und dann kann es passieren, dass ganz plötzlich jemand anders – der nicht deinen Arbeits- oder Qualitätsstandards folgt – deine Produkte herstellt.«

Letztlich lehnte Anna also das Angebot des interessierten Unternehmens ab. Natürlich zweifelte sie anfangs, ob sie die richtige Entscheidung getroffen hatte. Doch bis heute hat sie den damit eingeschlagenen Weg nie bereut. »Ich bin froh darüber, dass wir das Angebot abgelehnt und alles selbst gemacht haben. Wir haben eine sehr flexible Lieferkette aufgebaut. Wir transportieren nicht riesige Container voller Produkte zu uns, die dann in irgendeinem Lager vermodern. Es gibt keinen Überschuss, den wir verbrennen oder verschenken müssen. Wir haben die Freiheit, unsere Entscheidungen selbst zu treffen. Zum Beispiel ist es ein hoher Kostenfaktor für uns, alle sechs Wochen das gesamte Team

zu einem Meeting am selben Ort einzuberufen. Uns ist das egal, weil wir diese Treffen für extrem wichtig für unsere Firmenkultur und unsere Arbeitsatmosphäre halten. Aber eine Investor*in würde das sicher anders sehen.«

Und wie finanzierten Anna und Ran ihr nächstes Wachstumsstadium? Sie fanden eine ziemlich kreative Lösung: Diesmal bewarben sie sich bei einem EU-Fonds für kleine und mittlere Unternehmen um ein weiteres Darlehen – aber diesmal hätten sie für den gesamten Kredit selbst haften müssen. Obwohl die Firma erfolgreich war, wollten sie dieses Risiko nicht eingehen, schließlich hing das ganze Familieneinkommen von Wildling ab. Stattdessen entwickelten die beiden gemeinsam mit einem alten Freund von Anna, der seine eigene Holding AG leitete und ihnen in den Anfangsjahren oft mit Rat und Tat zur Seite gestanden hatte, einen Finanzierungsplan. Er erklärte sich bereit, die Haftung für den Kredit zu übernehmen, wenn er dafür zehn Prozent der Firmenanteile bekam. Anna hat diese Verbindung inzwischen stärker formalisiert, indem ihr Freund mittlerweile geschätztes Mitglied des Vorstands ist. Und weiterhin ein wichtiger Diskussionspartner für Anna.

Auch Stephanie kann darüber berichten, wie wichtig es ist, Investor*innen gegenüber treu zu seinen Werten zu stehen. »Als meine Firma zu wachsen begann, bot uns eine unserer Kund*innen an, uns aufzukaufen. Zu diesem Zeitpunkt war mir dieses Angebot extrem willkommen, weil ich bis zum Hals in Problemen mit der Verwaltung, Personalfragen, Finanzen und so weiter steckte. Es war eine enorm erleichternde Vorstellung, dass jemand anders sich um alles kümmern würde. Also begann ich darauf hinzuarbeiten und dementsprechend Leute einzustellen – bis die potenzielle Käufer*in wollte, dass wir etwas tun, was illegal und mora-

lisch einfach falsch war. Ich brach die Verhandlungen sofort ab und musste mich zusätzlich zu meinen ursprünglichen Problemen nun auch noch um mehr Mitarbeiter*innen als vorher kümmern! Es war alles eine ziemliche Katastrophe. Aber wir haben sie auf die einzig mögliche Art gelöst, nämlich, indem wir unseren Output hochfuhren und verkauften, was das Zeug hielt.

Wenn du deine Werte genau definiert hast und ihnen treu bleibst, dann weißt du beinahe sofort, was für deine Firma gut ist und was nicht. Zu wissen, wofür wir stehen, hat mir dabei geholfen, schnell schwierige Entscheidungen zu treffen, die mir, meiner Firma und meinen Angestellten langfristig genützt haben. Ich strebe nicht nach kurzfristigem Profit und glaube auch nicht an rücksichtslose Geschäftspraktiken. Vor vielen Jahren bewarben wir uns zusammen mit IBM für einen staatlichen Auftrag. Wir wollten die Software und IBM die Hardware bereitstellen. Aber die Regierung wollte, dass wir mit einem anderen Hardware-Hersteller zusammenarbeiteten. Wir sagten, nein, entweder wir machen es zusammen mit IBM – oder gar nicht. Wir verloren diesen Auftrag, aber IBM war von unserer Solidarität so beeindruckt, dass sie jahrelang bei vielen Projekten mit uns zusammenarbeiteten. Indem wir unseren Werten treu blieben, verloren wir zwar kurzfristig einen Auftrag, profitierten aber langfristig.«

Eine weitere Geschichte, die Stephanie uns erzählte, ist ein fantastisches Beispiel dafür, dass sie ihren Werten immer treu geblieben ist. 1987 bereitete ihre Firma sich darauf vor, an die Börse zu gehen, und ihr Team stellte für diesen Zweck einen Prospekt über ihr Unternehmen zusammen: »Ich erinnere mich vor allem daran, dass der externe Redakteur des Prospekts darauf bestand, immer »er« zu sagen, wenn es

kontextgemäß eigentlich ›er oder sie‹ hätte heißen müssen. Als ich ihn darauf ansprach, sagte er mir, das entspräche nun mal den Konventionen, und so werde es in einer winzigen Fußnote auf einer der ersten Seiten erläutert. Ich sagte, na gut, dann ändern wir sowohl die Fußnote als auch die Konventionen. Also ging der Prospekt [...] mit dem Wort ›sie‹ für männliche und weibliche Pronomen in den Druck, und irgendwo erklärte eine kleine Fußnote, dass wir uns für diese Konvention entschieden hatten.«

Und das im Jahr 1987. Richtig revolutionär!

Diese Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, sich selbst treu zu bleiben, egal, in welchem Stadium der Geschäftsentwicklung man sich befindet – sei es der »Proof of Concept« oder die dritte Finanzierungsrunde. Besonders in stressigen Zeiten, in denen du unter hohem Druck stehst, kann ein verlässlicher und auch expliziter moralischer Kompass Orientierung bieten.



Ich wünschte, wir wären bei der Suche nach Investor*innen unserer Intuition gefolgt. Der gesamte Prozess fühlte sich falsch an – als müssten wir ein Spiel gewinnen, an dessen Regeln wir nicht glaubten. Als das Geld schließlich auf unserem Konto war, fühlte sich das überhaupt nicht wie ein Sieg an, denn der ganze Ablauf – der mehr als neun Monate gedauert hatte – hatte mich total erschöpft und demoralisiert. Am

schlimmsten waren die Machtspielchen. Nach Meetings mit potenziellen Investor*innen warteten wir oft eine gefühlte Ewigkeit – manchmal Monate – auf Rückmeldung. Am Ende konnten wir uns nur noch mit Mühe und Not ein Gehalt auszahlen. Und wir hatten kaum noch die Energie, um loslegen zu können, als dann endlich das Geld da war.

Wir sind sehr dankbar dafür, dass wir Investor*innen gefunden haben, die uns unterstützen und unsere Werte teilen. Wenn ich daran denke, wie andere Gründer*innen teilweise von ihren Investor*innen behandelt werden, sind wir definitiv die Ausnahme. Doch auch wir stecken nun in einer neuen Machtdynamik, denn fremde Menschen halten jetzt Anteile an unserer eigenen Firma.

Wäre ich doch nur vor Beginn dieses Prozesses einen Schritt zurückgetreten und hätte mit weniger Druck und Eile über die Frage nachgedacht, welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten uns zur Verfügung stehen, anstatt einfach das zu tun, was unserer Meinung nach von uns erwartet wurde.

Ich erzähle diese Geschichte nicht, weil ich Mitleid will, sondern weil ich während des gesamten Prozesses der Investor*innensuche felsenfest davon überzeugt war, dass wir die einzige Firma mit solchen Problemen seien. Alle Startup-Events, an denen ich teilnahm, alle Artikel, die ich las, alle Gespräche, die ich mit anderen Gründer*innen führte, hatten mir vermittelt, dass eine Investor*in zu finden das ultimative Ziel ist – und obendrein noch ein Kinderspiel. Die Start-up-Szene ist voller Berichte über die neuesten Investitionen – da geht es teilweise um ein paar Hundert Millionen Investments! Ich hatte schlichtweg keine Ahnung, dass es so schwierig werden könnte, eine Investition von 300 000 Euro an Land zu ziehen.

Außerdem hatte ich niemals damit gerechnet, dass sich die Suche nach Investor*innen derart negativ auf unsere psychische Gesundheit auswirken würde. Und ich hatte auch nicht erwogen, dass es für unsere Firma bessere Optionen gegeben hätte – obwohl wir letztendlich erfolgreich waren.

Niemand redet über die Schwierigkeiten und den Frust. Im Nachhinein habe ich von vielen gehört, die Ähnliches durchgemacht haben. Fast so, als müsste man den Prozess auf eigene Faust durchstehen, um in den Klub zu kommen. Denn natürlich wollen alle ein Image transportieren, das Sicherheit und Stabilität ausstrahlt. Unter anderem deshalb, weil man mithilfe dieses Images am wahrscheinlichsten Investments an Land zieht. Besonders im Pitch-Prozess gelten Zweifel oder Emotionen als unpassend, als Kontrollverlust. Aber warum? Wir haben eine Investitionskultur geschaffen, die Menschen dazu zwingt, sich hinter einer eiskalten, ehrgeizigen und rein verstandgesteuerten Maske zu verbergen. Und das, obwohl Gründer*innen, die mit ihren Emotionen in Verbindung stehen und authentisch sind, Empathie demonstrieren und ihren Werten treu bleiben, die besseren Führungskräfte sind.

Sei ein Zebra, kein Einhorn

2017 entstand eine Bewegung, die sich schnell online verbreitete. Eine wachsende Community von Firmengründer*innen lehnt das Risikokapital-Investment-Modell ab und will stattdessen alternative Finanzierungsmethoden erkunden und etablieren. Diese sogenannte Zebra-Bewegung wurde von vier amerikanischen Frauen ins Leben gerufen: Astrid Scholz, Mara Zepeda, Jennifer Brandel und Aniyia Williams.

Sie wollen ihre Gründerkolleg*innen ermutigen, nicht dem nächsten Einhorn nachzujagen, sondern Zebras zu erschaffen.

In der Start-up-Welt ist ein Einhorn ein Unternehmen mit einer Bewertung von mindestens einer Milliarde US-Dollar. Ein Einhorn weist nicht nur exponentielles Wachstum vor, sondern verfügt auch über die Marktherrschaft – genau die Art Unternehmen, bei der sich Risikokapitalgeber gern engagieren.

Da Risikokapitalgeber hoch riskante Ausgaben tätigen, sind die meisten ihrer Investitionen (oft bis zu 90 Prozent) nicht erfolgreich. Ihr Geschäftsmodell und ihr Erfolg basieren darauf, nur in Unternehmen zu investieren, die potenziell außerordentlich große Renditen abwerfen. Deshalb drängen sie ihre Start-ups häufig dazu, Wachstum über alles andere zu stellen. Zentral ist dabei das Konzept der »Hockeystick«-Umsatzwachstumskurve: Wenn in der Investor*innen-Präsentation die Wachstumskurve nicht exponentiell ansteigt, also die Form eines Hockeyschlägers hat, schauen sich die meisten Risikokapitalanleger das Unternehmen gar nicht erst genauer an.

Astrid, Mara, Jennifer und Aniyia beschlossen, dass ihre Firmen nicht länger mit Einhörnern konkurrieren und somit Risikokapitalgebern nachjagen wollten. In ihrem gemeinsam veröffentlichten Essay heißt es: »Die derzeitige Technologie- und Risikokapital-Struktur ist kaputt. Sie stellt Quantität über Qualität, Konsum über Kreativität, exponentielles über nachhaltiges Wachstum und Aktionärsgewinne über geteilten Wohlstand. Ihre Vertreter*innen wollen Einhörner, die auf Disruption setzen, statt Unternehmen zu unterstützen, die reparieren, kultivieren und vermitteln.«

Nach der Veröffentlichung bekamen die Autorinnen

zahllose Rückmeldungen von anderen Gründer*innen, Investor*innen und Befürworter*innen, die alle zustimmten: »Wir können dieses Spiel nicht gewinnen.« Ermutigt vom Zuspruch, verfassten Astrid, Mara, Jennifer und Aniyia das Zebra-Manifest. Es sollte für alle, die ihre Firmen nachhaltig und durchdacht vergrößern wollen, Pflichtlektüre sein.

KURZ UND GUT: WARUM ZEBRAS?

Das Zebra-Manifest fängt mit dem offensichtlichen Merkmal an: Im Gegensatz zu Einhörnern sind Zebras reale Lebewesen.

Zebra-Unternehmen sind schwarz *und* weiß: Sie sind profitabel *und* verbessern gleichzeitig die Gesellschaft. Sie opfern das eine nicht für das andere.

Zebras sind außerdem gemeinschaftlich organisiert: Sie schließen sich zu Herden zusammen, um sich gegenseitig zu schützen und ihre Art zu bewahren. Ihr individueller Beitrag stärkt das Ergebnis des Kollektivs.

Zebra-Unternehmen sind auf Langfristigkeit ausgelegt, und dadurch setzen ihr verfügbares Kapital effizienter ein.⁶⁸

Das Zebra-Manifest

	EINHORN	ZEBRA
DAS WARUM		
Purpose	exponentielles Wachstum	nachhaltiger Wohlstand
Zielsetzung	Verkauf, 10-fache Return of Investment-Erwartung	profitabel, nachhaltig, 2-fache Return of Investment-Erwartung
Ergebnis	Monopol	Pluralität

DAS WIE		
Weltanschauung	Nullsummenspiel, Gewinner und Verlierer	Win-win
Methode	Wettbewerb	Kooperation
Vorbild in der Natur	Parasitismus	Gemeinschaft
Ressourcen	gehört	geteilt
Stil	durchsetzungsfähig	partizipatorisch
Zweck	Mehr	genug, besser
DAS WER		
Begünstigte	privat, Einzelpersonen, Aktionäre	öffentlich, Gemeinschaften
Teamzusammensetzung	viele Ingenieure	ausgeglichen: Community-Manager, Kundenbetreuung, Ingenieure
Wie Nutzer*innen zahlen	mit ihrer Aufmerksamkeit (intransparent)	für ein Produkt oder Dienstleistung (transparent)
DAS WAS		
Wachstumsrichtung	Hockeyschläger	erneuerbares Wachstum
Relevante Maßeinheit	Quantität	Qualität
Priorität	Nutzerzuwachs	Nutzerzufriedenheit
Hindernis	Produktadaptionen	Prozessoptimierung



Als ich ungefähr ein Jahr nach Abschluss unserer eigenen Finanzierung das Zebra-Manifest las, fiel mir ein zentnerschwerer Stein vom Herzen. Ich fühlte mich bestätigt und war überzeugter denn je, dass das aktuelle Start-up-Finanzierungsmodell keinen Sinn ergibt. Zwischen diesem Modell und den Rissen, die sich durch unsere Wirtschaft und letztlich auch durch unsere Gesellschaft ziehen, gibt es einen Zusammenhang. Denn in einer Welt, in der viele verlieren und wenige gewinnen, steigt mit der weltweiten Ungleichheit auch die gesellschaftliche und politische Instabilität.

Es war ebenso tröstlich wie befreiend, dass es da draußen auch andere gab, die ähnlich dachten wie wir. Keine Risikokapitalgeber*in zu haben, war auf einmal nicht mehr beschämend, sondern ermächtigend und revolutionär!

Ich glaube auch, dass die aufkeimende Branche der Impact-Investor*innen aus dieser Debatte einiges lernen kann. Können wir nicht noch radikaler werden und die für konventionelle Investments üblichen Pitching-Prozesse, Besitzstrukturen und Machtverhältnisse neu erfinden, anstatt sie zu replizieren? Die Zebra-Bewegung öffnete mir die Augen für andere Möglichkeiten und zeigte einmal mehr, wie wichtig es ist, seine Optionen zu kennen.

Als wir mit Jennifer über die Finanzierung ihrer Firma sprachen, erzählte sie uns Folgendes: »Ich hatte weder Zugriff

auf ein Familienvermögen noch auf ein Netzwerk reicher Freund*innen und Verwandter. Das ist normalerweise der Goldstandard, um ein Silicon-Valley-Unternehmen vor der Umsatzphase zu finanzieren. Viele Gründer*innen kommen aus Familien, die ein paar Tausend oder sogar ein paar Millionen Dollar in ihre Unternehmen investieren können. Ich bekam auch keinen Bankkredit, weil ich keine Sicherheiten bieten konnte. Unser Geschäftsmodell war zwar sehr attraktiv für Stiftungen, aber weil wir nicht gemeinnützig waren, war diese Finanzierungsmöglichkeit leider keine Option. Zum Glück fanden wir ein paar Business Angels, die unsere Mission unterstützen wollten, und die investierten zwischen 5000 und 100 000 Dollar ihres Privatvermögens in uns, was insgesamt 1,1 Millionen US-Dollar ergab. Ich habe gerade weitere 1,5 Millionen Dollar von einem strategischen Investor⁶⁹ aus Dänemark erhalten, der durch innovative Ideen die Medienlandschaft retten will. Er investiert hauptsächlich in unsere Firma aus dem Glauben, dass wir einige Negativtrends, die ihm Sorge bereiten, umkehren können. Sein Engagement ist als umsatzbasierte Finanzierungsrunde angelegt. Er bekommt keine Aktien, sondern lässt sich den Kredit über lange Zeit mit niedrigen Zinsen aus dem von uns erwirtschafteten Umsatz zurückzahlen. Das ist großartig, weil ich dadurch mehr Kontrolle habe und das Geld uns beim Wachsen hilft. Es ist wirklich kluges Wachstumskapital.«

Es ist schwierig, wenn die Finanzierung durch Investoren nur als Mittel zum Zweck empfunden wird. Ein großer Teil der Start-up-Welt wird von der Idee angetrieben, dass Investments Wachstum erzeugen und wer über das meiste Geld verfügt, am Ende Erfolg hat. Es gab in der Entstehungszeit dieses Buchtexts beispielsweise gerade einige Firmen,

die den europäischen Elektrorollermarkt erobern wollten. Zwei dieser Firmen, die nur wenige Monate nacheinander gegründet wurden, haben ihren Sitz in Berlin. Kurz nach der Gründung verkündete erst das eine der beiden Unternehmen ein Startinvestment von 20 Millionen Euro, und einige Monate später zog das zweite Unternehmen mit einem Investment von 50 Millionen Euro nach. Wenn mehrere Firmen auf die gleiche Idee setzen (das geschieht ständig, siehe zum Beispiel die Konkurrenz zwischen Lieferdiensten oder Bike-Sharing-Firmen), ist die Frage erfolgsentscheidend, wie viel Geld sie aufreiben können. Es ist eine Art »The winner takes all«-Geschäftsmodell. Je mehr Geld eine Firma hat, desto mehr kann sie in Technologie und Marketing investieren, und desto schneller kann sie den Markt dominieren. Kurzfristig mag das sinnvoll sein.

Da diese Firmen allerdings von schnellem Wachstum abhängig sind, wird dort weder Zeit noch Kapazität in die Entwicklung der Arbeitskultur gesteckt. Deshalb passiert es häufig, dass diese Firmen große Probleme mit Personalfuktuation bekommen, weil sich Mitarbeiter*innen entnervt eine andere Stelle suchen. Außerdem gibt es mehr und mehr (vor allem junge) Menschen, für die eine extrem stressige (und oft auch sehr männlich dominierte) Hochleistungskultur nicht attraktiv ist, weshalb die Rekrutierung von richtig guten Leuten schwierig und teuer ist. Langfristig betrachtet stagnieren oder scheitern solche Firmen häufig an diesen und ähnlichen Themen. WeWork ist ein sehr gutes und aktuelles Fallbeispiel.

Das soll nicht bedeuten, dass es nicht sinnvoll sein kann, Risikokapitalgeber als Investor*innen in Betracht zu ziehen. Unter manchen Umständen ist es die richtige Option – vor allem für Unternehmen mit hohen technischen Anfor-

derungen und / oder wenn recht früh eine beträchtliche Kapitalmenge benötigt wird.

Ida etwa hat eine 20-Millionen-Dollar-Runde für ihre Firma abgeschlossen und hätte gerne noch mehr Kapital. Denn je mehr Geld ihr zur Verfügung steht, desto mehr Programmierer*innen kann sie einstellen, und desto schneller kann sie ihre Firma weiterentwickeln. Obwohl Ida der konventionellen Risikokapital-Finanzierungsrouten gefolgt ist, achtet sie trotzdem sehr genau darauf, wie sie ihre Firma vergrößert und mit welchen Investor*innen sie zusammenarbeitet. Sie weigert sich, ein auf dem Verkauf von Nutzerinendaten basierendes Geschäftsmodell zu entwickeln, denn das passt weder zu ihrem Markt noch zu ihrer persönlichen Einstellung. In dieser Hinsicht folgt Ida mit Clue dem Zebra-Manifest, indem die Nutzer*innen für die App zahlen, anstatt dass ihre Daten an Dritte weiterverkauft werden, und somit indirekt das eigene Business-Modell finanzieren. Denn solche Modelle sind für die Nutzer*innen oft extrem undurchsichtig, meist erfährt man nichts darüber, an wen und für welche Zwecke die persönlichen Daten weiterverkauft werden.

Diesem für Apps typischen Geschäftsmodell hat Ida sich verweigert (Daten werden nur zu medizinischen Forschungszwecken übermittelt) und sich stattdessen für ein »Freemium-Modell« entschieden. Wenn Kundinnen Dienste über die frei nutzbare Version von Clue hinaus nutzen wollen, müssen sie bezahlen.

Unsere Gespräche mit den Revolutionärinnen zeigten, dass sie alle unverrückbar an ihre eigenen Fähigkeiten glauben. Und zwar nicht aus einem überdimensionierten Ego heraus, sondern weil sie an den Sinn und Zweck ihrer Mission glaubten und ihren eigenen Werten tief verbunden waren.

Deshalb haben sie alle ein gutes Gespür dafür, was für ihre Firma richtig ist.

Meist ist ja das, was sich intuitiv falsch anfühlt, auch tatsächlich falsch – das gilt im Leben genauso wie für die Finanzierung einer Firma. Wer seinen Verstand mit seinem Bauchgefühl abgleicht, trifft Entscheidungen, die nicht nur richtig »gedacht« sind, sondern sich auch richtig »anfühlen«. Diese Art von Entscheidungen ist es, die dich, dein Team und deine Firma voranbringen und erfolgreich machen.

Wachstum durch Marketing

Durch die Globalisierung und die digitale Transformation in den letzten Jahrzehnten haben Unternehmen per Mausklick Zugang zu weltweiten Märkten. Jungen Unternehmen mit begrenzten Ressourcen ermöglicht das, alternative und preisgünstige Wege zu finden, um ihre Produkte zu vermarkten. Sie müssen sich nicht mehr allein auf traditionelle Werbemethoden verlassen, bei denen Unternehmen mit großen Marketingbudgets dominieren.

Als wir vor sechs Jahren unsere Firmen gründeten, bot uns Facebook die einmalige Gelegenheit, unsere Produkte und Dienstleistungen ohne riesiges Budget einer engagierten Nutzer*innengemeinschaft und potenziellen Kund*innen nahezubringen. So konnten wir sehr schnell und ohne große Kosten für Werbung wachsen. Facebook (und auch andere digitale Plattformen) demokratisierte den Zugang zu Content und Kunden auf der ganzen Welt, was die Marketinglandschaft radikal veränderte. Auch kleine Firmen konnten nun ihre Produkte bewerben – ohne sich für Fernseh- oder Printwerbung dumm und dämlich zahlen zu müssen. Aber

je beliebter Facebook wurde, desto mehr Marken sprangen auf den Zug auf, durch den Anstieg an Nutzer*innen entstand immer mehr Content. Facebook musste deshalb Wege finden, Inhalte für die Nutzer*in so zu filtern, dass er relevant blieb. Marken konnten sich nun nicht mehr auf Sichtbarkeit verlassen und mussten anfangen, in Facebook-Werbung zu investieren. Das machte es vor allem für kleine Firmen mit begrenztem Kapital schwierig, sichtbar zu bleiben. Und nahezu über Nacht funktionierte dieser moderne Marketingkanal, der es jungen Marken erlaubt hatte, neue Kunden zu erreichen, fast genau wie jene, die er ersetzt hatte: Große Marken mit viel Geld dominierten den Markt.

Obwohl aktuell Instagram noch einer der wichtigsten Kanäle für kleine Marken ist, um Neukunden zu akquirieren, beginnen Werbeanzeigen bereits die persönlichen Feeds zu dominieren. Und da Facebook 2012 Instagram kaufte, würde es uns nicht überraschen, wenn auch bei Insta bald die Reichweite von kleinen Labels beschränkt würde und sich in einen Kanal für bezahlte Werbung verwandelt.

Für junge Marken ist es deshalb sinnvoll, ihre Werbestrategien auszuweiten und sich nicht ausschließlich auf einen Kanal festzulegen. Kollaboratives Marketing ist ein solches Konzept – das wir selbst von Anfang an betrieben, ohne dem Ganzen damals einen Namen zu verpassen. Wir definieren kollaboratives Marketing als Zusammenarbeit von Marken mit ähnlichen Zielgruppen, um gemeinsam Produkte und Dienstleistungen auf eine Art und Weise zu promoten, die allen nützt. Diese Werbestrategie harmoniert mit unseren Wertvorstellungen, und sie ist ziemlich effektiv.



Zusätzlich zu unserem Online-Shop hat Folkdays einen Laden in Berlin. Zweimal im Jahr, einmal im Sommer und einmal im Winter, laden wir andere nachhaltig und ethisch arbeitende Bekleidungs- und Lifestyle-Marken dazu ein, ihre Produkte dort auszustellen. Wir nennen diesen Pop-up-Store »Folkdays and Friends«. Die anderen Labels bewerben ihn bei ihren Kunden, die so ebenfalls zu Folkdays Kontakt bekommen. Jedes Jahr vor Weihnachten bringen wir außerdem ein »Folkdays and Friends«-Heftchen heraus, in dem wir eine Auswahl von nachhaltigen Unternehmen und Produkten vorstellen – um den Menschen in dieser Zeit des Konsumwahnsinns faire und umweltfreundliche Geschenkoptionen zu bieten. Die Druckkosten tragen wir gemeinsam und verteilen den Prospekt an all unsere Kunden. Die Idee ist einfach: Wenn Menschen bereits Gefallen an nachhaltigen Produkten gefunden haben, sind sie vermutlich auch daran interessiert, weitere nachhaltige Marken kennenzulernen. Und dies bedroht unser Geschäft keineswegs. Im Gegenteil. Unsere Kunden kaufen unsere Produkte eher selten, weil sie sie unbedingt brauchen, wie zum Beispiel ein Paar neue Jogging-Schuhe, sondern weil sie ihnen gefallen. Also gibt es hier kein Entweder-oder. Außerdem passt diese Aktion perfekt zu Folkdays' Mission. Denn wir wollen nicht nur als Modelabel wachsen, sondern auch nachhaltigem und ethisch verantwortlichem Konsum zum Durchbruch verhelfen.

Die Modeindustrie wird (wie die meisten Konsumgüterbranchen) momentan von ein paar Riesenkonzernen wie H&M und Inditex beherrscht. Da wir unmöglich mit ihnen konkurrieren können, verschwenden wir lieber erst gar nicht unsere Zeit und unser Geld darauf, es zu versuchen. Wir tun uns lieber mit Unternehmen zusammen, die ähnlich ticken wie wir, und krepeln das System von unten um.

Wachstum durch Innovation

Du förderst sinnvolles und nachhaltiges Wachstum, indem du eine Umgebung schaffst, in der du und dein Team flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren und eure Produkte und Dienstleistungen weiterentwickeln, diversifizieren und / oder anpassen könnt. Innovationen verschaffen dir einen großen Vorteil gegenüber deiner Konkurrenz sowie einen gewissen Grad an Unabhängigkeit. Die gute Nachricht ist: Vieles von dem, was wir über Arbeitskultur gesagt haben, ist auch für **auf** die Schaffung einer Innovationskultur wichtig.

Catherine, Vivienne und Ida betonten, wie wichtig es ist, eine sichere Umgebung zu schaffen, damit Mitarbeiter*innen vielfältige Perspektiven und Meinungen aussprechen können. Wenn sich die Angestellten nicht sicher genug fühlen, um offen zu sprechen, um sie selbst zu sein und sogar ihre wildesten Ideen zu äußern, dann bremsen sie sich selbst aus und akzeptieren auch schlechte Ideen, nur weil diese von einer »ranghöheren« Person präsentiert werden. Oder sie lehnen die Ideen von Kolleg*innen vorschnell ab, um sich besser zu fühlen und den eigenen Status zu steigern. Wenn aber ein vertrauensvolles Klima herrscht und es auch Raum

für Auseinandersetzungen gibt, baust du eine innovationsfreundliche Arbeitsumgebung auf. Außerdem fördert ein auf emotionaler Ebene tief gehendes Verhältnis zu deinen Mitarbeiter*innen Empathie, die laut David Kelley – Begründer von Design Thinking sowie die wahrscheinlich wichtigste Stimme in Sachen Innovation – fundamental wichtig ist, um bahnbrechende neue Produkte zu entwickeln. Bemerkenswert ist auch, dass sich Umgebungen, in denen Menschen gerne arbeiten, durch ein hohes Maß an Innovation auszeichnen.

Das Design-Thinking-Konzept begegnet einem in der Berliner Start-up-Welt recht häufig. Wann immer wir dieses Tool einsetzen, waren wir begeistert – und das aus gutem Grund. Die Methode macht Spaß und ist sehr Output-orientiert: Bei uns sind dadurch viele großartige Ideen und kreative Herangehensweisen entstanden. Die »School of Design Thinking« im Hasso-Plattner-Institut in Potsdam beschreibt ihren Ansatz als »systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die Aufgaben von der technischen Lösbarkeit her angehen, steht hier der Mensch im Fokus.

Design Thinking ermöglicht es, traditionelle und veraltete Denk-, Lern- und Arbeitsmodelle zu überwinden und komplexe Probleme kreativ zu lösen. Es schafft in Organisationen die Kultur, die benötigt wird, um die digitale Transformation zu meistern.«⁷⁰

Eine weniger bekannte Methode ist das Konzept der Appreciative Inquiry (wertschätzende Erkundung). Auch dieses Konzept bietet ein großartiges Innovationswerkzeug, denn es fördert Empathie und Sicherheit. Appreciative Inquiry ist ein Gruppenprozess, der dabei helfen kann, das

Potenzial einer Organisation zu identifizieren, zu verstehen und weiterzuentwickeln. Appreciative Inquiry wird oft im Bereich der Organisationsentwicklung eingesetzt, etwa wenn umfangreiche Veränderungen anstehen.⁷¹ Mit dieser Methode kann man Herausforderungen in einem motivierten und positiven Gruppenprozess bearbeiten und überwinden. Appreciative Inquiry gründet auf der Überzeugung, dass die Fragen, die wir stellen, für die Welt, die wir erschaffen, entscheidend sind. Wenn man versucht, durch Fragen herauszufinden, welche Stärken eine Organisation oder ein Unternehmen hat, kommt man auf ganz andere Lösungen, als wenn man sich vor allem damit beschäftigt, was schlecht läuft, also den Schwächen.⁷²

KURZ UND GUT: APPRECIATIVE INQUIRY

Appreciative Inquiry geht von folgenden Grundannahmen aus:

- Menschen und soziale Systeme entwickeln sich in die Richtung, in die wir unsere Aufmerksamkeit lenken
- Jede Organisation hat ungenutztes, positives Potenzial
- Wir gehen mit mehr Vertrauen und Wohlbefinden in die Zukunft, wenn wir Vergangenes fortsetzen
- Wenn wir Vergangenes fortsetzen, sollten wir uns auf das fokussieren, was in der Organisation gut funktioniert
- Vergangenheit und Gegenwart sind reich an positiven Erfahrungen und Erkenntnissen und können unerschöpfliche Quellen für Entwicklung, Leistung und Erfolg sein.

Wenn du eine Fragestellung bzw. einen Fokus für diese Übung definiert hast, kannst du loslegen. Das sind die vier Phasen der Appreciative-Inquiry-Methode:

1. DISCOVER:

Erforsche, was gut in deinem Unternehmen funktioniert und wo die Potenziale liegen.

2. DREAM:

Denk darüber nach, wie es sein könnte, wenn diese Potenziale ausgeschöpft werden.

3. DESIGN:

Plane, wie du vom Status quo zu der Vision, wie es sein könnte, kommst.

4. DESTINY (oder DEPLOY):

Setze deine Planung um.

Wachstum macht Freude

Wenn deine Firma ohnehin schon innovativ arbeitet und gut darin ist, den eigenen Markt zu bedienen, und darüber hinaus auch beim Marketing kreative Wege geht, dann hast du eventuell eine Möglichkeit gefunden, einen Pull-Effekt für deine Kunden zu erzeugen: Das heißt, die Kunden kommen zu dir. Anna hat mit Wildling ein solches Unternehmen geschaffen: Sie haben fast keine Marketingausgaben; die Schuhe verkaufen sich hauptsächlich über Empfehlungen, weil die Kunden vom Produkt und Unternehmen überzeugt sind. Unternehmen wie Wildling reduzieren die Notwendigkeit, ihr Produkt oder ihren Service in den Markt zu »pushen«. Das kann den Wachstumsdruck auf deine Betriebsstrukturen verringern. Ein paar Firmen, die New-Work-Prinzipien folgen, haben beispielsweise ihre Sales-Abteilungen aufgelöst

(oft ein Unternehmensbereich, in dem ein hoher Druck herrscht). In der Start-up-Mentalität ist die Vorstellung, auf den Vertrieb zu verzichten, sehr revolutionär.

Der Glaube, dass Menschen externen Druck brauchen, um Höchstleistungen zu erbringen, ist zwar weitverbreitet, aber größtenteils wissenschaftlich widerlegt. Im Zuge unserer Recherchen wurden wir auf die Spieleforscherin Dr. Jane McGonigal aufmerksam und waren inspiriert von ihrer Herangehensweise. Die Gaming-Industrie wird, ähnlich wie die Start-up-Szene –, weitgehend von Männern dominiert. Jane ist der Meinung, dass Gaming das Potenzial hat, soziale Veränderungen zu bewirken, nämlich indem man Gamer dazu ermutigt, echte Probleme zu lösen. So kreierte sie mit ihren Kolleg*innen im Institut for the Future ein Videospiel, in dem die Welt und somit die Spieler keinen Zugang zu Erdöl mehr hatten und es Ziel des Spiels war, kreative Lösungen zum Energie-Sparen zu finden. 2007 machten sie ein Pilotprojekt mit knapp 2000 Gamern und fanden heraus, dass in den drei darauffolgenden Jahren viele der Spieler ihr ressourcenschonendes Verhalten beibehielten. Der Einblick in eine Branche, die auch von Frauen transformiert wird, war für uns äußerst befruchtend. Und einige der Dinge, über die Jane in einem TED Talk sprach, ließen sich hervorragend auf die Business-Welt übertragen.⁷³

Diejenigen unter euch, die sich nicht für Computerspiele interessieren, wird es vielleicht überraschen, dass die Weltbevölkerung wöchentlich mehr als drei Milliarden Stunden darauf verwendet, Computergames zu spielen. Viele dieser Spiele sind kooperativ, im Fokus stehen wie bei *World of Warcraft* Problemlösung und das Errichten eigener Welten. Jane meint:

»Beim Gamen kommt es uns oft so vor, als seien wir in

der Realität nicht so gut wie im Spiel. [...] Denn im Spiel werden wir die bestmögliche Version unserer selbst: Wir sind hilfsbereit und kollaborativ, wir haben ein starkes Durchhaltevermögen und arbeiten so lange an einem Problem, bis wir es gelöst haben, und wir lassen uns von Niederlagen nicht unterkriegen, wir stehen immer wieder auf und versuchen es auf ein Neues. Im realen Leben fühlen wir uns oft nicht in der Lage, auf gleiche Weise mit Herausforderungen und Fehlschlägen umzugehen und Hindernisse zu überwinden. Wenn du beispielsweise in das Online-Game *World of Warcraft* einsteigst, sind sofort zahllose Mitspieler*innen dazu bereit, dir den Auftrag, die Welt zu retten, anzuvertrauen. Von Anfang an. Und nicht irgendeine Mission, sondern eine Herausforderung, die deinem aktuellen Level im Spiel angepasst ist – was bedeutet, dass du sie schaffen kannst. Du bekommst niemals eine Herausforderung, die zu schwierig für dich ist. Aber sie liegt am Rande deiner Fähigkeiten, also musst du dich ziemlich anstrengen. [...] Egal, wo du hingehst, du findest Hunderttausende Spieler, die bereit sind, mit dir zusammenzuarbeiten, um deine Mission zu erfüllen. [...] Und es gibt diese epische Story, diese inspirierende Geschichte, weshalb du hier bist und warum du tust, was du tust.«⁷⁴

Wir finden diesen Gedanken sehr interessant und relevant. Vielleicht können wir ihn nutzen, um unsere Arbeitsumgebung erfüllender zu gestalten: Wenn wir daran glauben, dass sich jeder Mensch weiterentwickeln möchte, dann ist es unsere Aufgabe als Chef*in, ihm dabei zu helfen, jene Mission zu finden, die seinem Level im Spiel entspricht, also herausfordert, ohne zu überfordern. Und dann müssen wir ihm vertrauen: ihm die Zeit und den Raum geben, den er braucht, die Kolleg*innen, die er braucht, und das Feed-

back, das er braucht. Kurz gesagt: Wir müssen unser Bestes tun, um ihm dabei zu helfen, erfolgreich zu sein. Vielleicht brauchen Menschen ja doch keinen Druck von außen, um zu wachsen. Das wäre natürlich ein ziemlicher Game Changer.

Wachstum durch Systemveränderung

Eine der Frauen, mit denen wir während unserer Recherchen sprachen, zog es vor, anonym zu bleiben, weil sie sich nicht in den Vordergrund stellen und so als »Heropreneur« verstanden wissen wollte. Nennen wir sie Julie. Julie findet, dass Unternehmer*innen oft glorifiziert und ihre Erfolge zu wenig hinterfragt würden. Als ob es manche Menschen gäbe, die einfach das Zeug zur Unternehmer*in haben (fast schon durch eine göttliche Fügung), und eben Normalsterbliche, die es eben nicht haben. Dieser Blickwinkel aber lässt die Schwierigkeiten und die Mühen, die Unternehmertum mit sich bringt, völlig außer Acht – und vor allem auch die glücklichen (oder auch privilegierten) Umstände, die auch dazugehören und oft nicht unbedingt in den eigenen Händen liegen. Auch das Team, das für den unternehmerischen Erfolg so zentral ist, tritt dadurch in den Hintergrund.

Julie findet, dass sich vor allem Männer in der Rolle des »Heropreneurs« wohlfühlen, weshalb es vielleicht wesentlich mehr prominente Unternehmer als Unternehmerinnen gibt. Die Lösung ist es Julie zufolge aber nicht, Frauen von dieser Art der Selbstinszenierung zu überzeugen, sondern ein Leitbild zu fördern, das Frauen anspricht: das System-Unternehmertum oder »Systempreneurship«.

Die beiden Unternehmerinnen Charmian Love und Rachel Sinha haben das Konzept des Systempreneurship er-

klärt. Sie schreiben, dass »Systempreneure eine rasch wachsende Zunft von Experten sind, die nach den Ursachen von Problemen suchen, sie identifizieren und dann langfristige, dauerhafte Lösungen dafür finden«. Systempreneure widmen sich nicht nur dem unmittelbaren Erfolg des eigenen Unternehmens, sondern den größten, komplexesten Herausforderungen unserer Zeit. Das geht von der Reform des Gesundheitswesens über die Nahrungsmittelversorgung bis hin zur Politik, und zwar indem sie die tief in Wirtschaft und Gesellschaft verankerten, aber kaputten Systeme infrage stellen, die die Probleme hervorbringen. Systempreneure bringen Dinge in Bewegung. Viele unserer heutigen Strukturen, zum Beispiel in den Bereichen Energiegewinnung, Finanzwesen und Nahrungsmittelwirtschaft, wurden zu einer Zeit entwickelt, als uns noch nicht bewusst war, wie begrenzt unsere Ressourcen sind. Viele dieser Systeme müssen aus Sicht der Systempreneure überdacht und nachhaltig gestaltet werden. In diesem Prozess spielen Systempreneure eine wichtige Rolle. Sie haben das Ziel, überholte Strukturen zu verändern und bestehende Systeme aufzubrechen. Wenn wir als Menschheit also überleben wollen, brauchen wir Systempreneure. Und diese kleine (aber rasch wachsende) Gruppe von Menschen braucht wiederum jede Unterstützung, die sie bekommen kann.

»Mit einer ›Alles ist möglich‹-Einstellung erschaffen sie Räume außerhalb des derzeitigen Systems. Sie vermeiden die immergleiche Machtdynamik und konzentrieren sich darauf, Lösungen zu entwickeln, die wirklich funktionieren«,⁷⁵ bringen es Love und Sinha auf den Punkt.

Das Systempreneurship-Konzept erinnert an Viviennes Perspektive, die uneitles, nicht Ego-gesteuertes Teamwork als wichtigsten Faktor für Produktivität erkannt hat. Die

meisten Revolutionärinnen in diesem Buch könnten getrost als Systempreneure klassifiziert werden. Ihre Firmen sind Motor des gesellschaftlichen Wandels statt reine Mittel zum Zweck (des Geldverdienens). Dies kann (muss aber nicht) bedeuten, dass die Firmen der Systempreneure klein und weitgehend unbekannt bleiben. So oder so ist es ihre Wirkung, die zählt. Die Frage ist ohnehin, wie wir den Erfolg einer Firma messen wollen. Anhand der Zahl ihrer Mitarbeiter*innen, ihres Umsatzes oder ihrer Bedeutung für die Welt? Wenn wir uns für Letzteres entscheiden, dann ist das Systempreneurship das Unternehmertum der Zukunft, und womöglich werden viele Frauen den Weg dorthin ebnen.

Als wir den Begriff des Systempreneurship kennenlernten, traf das Konzept sofort einen Nerv bei uns. Wir begriffen, dass auch wir in gewisser Hinsicht Systempreneure sind. Die Arbeit von tbd* dreht sich hauptsächlich darum, anderen Impact-Organisationen eine Plattform zu geben und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen, und will damit ein neues Wirtschaften und Arbeiten ermöglichen. Das Team von Folkdays hat es sich zum Ziel gemacht, nachhaltigen Konsum aus der Nische zu führen und Alternativen aufzuzeigen. Um die Art, wie wir konsumieren und arbeiten, grundlegend zu verändern, bringen wir beide seit vielen Jahren verschiedene Akteur*innen aus Business und Politik zusammen. Wohl wissend, dass wir alleine mit unseren Unternehmen dieses komplexe System nicht grundlegend verändern werden, schielen wir nicht auf großes Wachstum unserer Firmen, sondern schauen links und rechts, wie wir gemeinsam mit anderen den systemischen Wandel herbeiführen können.

Persönliches Wachstum

»Wenn deine Firma vom Anfangsstadium ins Wachstumsstadium übergeht«, so Catherine, »solltest du darüber nachdenken, was dein persönlicher Beitrag sein kann. Wenn du den nächsten Schritt gehen willst, ist es wichtig, dich selbstkritisch und ergebnisoffen zu fragen, ob du die Fähigkeiten hast, die Firma aufs nächste Level zu heben. Und falls nicht, wen du dafür ins Unternehmen holen solltest. Ich stelle gerne Leute ein, die schlauer oder erfahrener sind als ich, denn solche Mitarbeiter*innen können das langfristige Wachstum einer Firma in ungeahnte Höhen katapultieren.«

Das mag einfacher klingen, als es ist. Um dein Unternehmen über die Start-up-Phase hinauszubringen, brauchst du ein fundiertes Verständnis deiner Stärken und Schwächen sowie Selbstvertrauen und eine klare Vorstellung von deiner Bestimmung. Dein Ego kann in diesem Prozess ebenso hinderlich sein wie fehlende Geldmittel!

Alle Revolutionärinnen bringen das Wachstum ihrer Firmen mit ihrem eigenen persönlichen Wachstum in Verbindung – beides bedingt sich gegenseitig. Du merkst, dass du dich in die richtige Richtung entwickelst, wenn dir bislang selbstverständlich erscheinende Dinge auf einmal ins Wanken geraten, wenn plötzlich infrage steht, was du über dich und die Welt zu wissen glaubst. Das mag ein anstrengender und schmerzhafter Prozess sein, doch wenn es um persönliches Wachstum geht, gilt die Regel: je schwieriger, desto wirksamer.

Es ist nicht leicht, eine Firma aufzubauen, ohne sich selbst und andere unter enormen Druck zu setzen. Um gar nicht erst in dieses Fahrwasser zu geraten, musst du viel innere Arbeit leisten und dir deiner Ziele und deiner Fähig-

keiten bewusst sein. Wenn du genügend Energie und Arbeit darauf verwendet hast, die für dich passende Unternehmensstruktur und vor allem -kultur aufzubauen, wenn du die passenden Mitarbeiter*innen eingestellt und die richtigen Finanzierungsquellen gefunden hast, hast du eine gute Umgebung für Erfolg geschaffen. Jetzt kannst du Wachstum und Veränderungen mit Gelassenheit und Selbstvertrauen begegnen, anstatt in blinde Panik zu verfallen.

Diese Selbsterkenntnis hilft uns als Gründerinnen, den richtigen Wachstumspfad zu wählen. Sie ermutigt uns, andere Wachstumsparameter – wie persönliche Entwicklung, Diversity, das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter*innen, unseren Beitrag zum Schutz des Planeten und der lokalen Wirtschaft – in unsere Firmen einzubringen. Ein guter Mix dieser Erfolgsindikatoren wird uns mit größerer Zufriedenheit erfüllen als das kurze Hochgefühl bei schnellen Umsatzsteigerungen. Natürlich nicht ausgeschlossen, dass zugleich auch dein Umsatz steigt. Die Selbsterkenntnis hilft uns aber dabei, eine viel breitere und nachhaltigere Definition von wirtschaftlichem Erfolg zu feiern und in die Welt zu tragen.