



Verkalkuliert Camillo
Pachmann gründete sein
erstes Start-up im Team
– aber er suchte sich die
falschen Partner aus



Klappt das mit uns?

START-UPS Eine Geschäftsidee allein reicht nicht. Das Team muss passen. Was einen guten Mitgründer ausmacht – und sich aus Fehlern lernen lässt

Text: Miriam Eckert

Weihnachten, Silvester und sein Geburtstag: Mit Vorfreude erwartete Camillo Pachmann das Jahresende. Es lief gut für ihn und sein Start-up Rublys, dass er zusammen mit vier Mitgründern ein gutes Jahr zuvor gegründet hatte. Ihre Idee: Werbung mit einer Art Rubbellos für Smartphones interaktiv und spannend gestalten. Mehr als zehn Investoren hatten sie mit dem Konzept überzeugt. Eine weitere Finanzierungsrunde stand bevor. Doch die würde Camillo Pachmann nicht mehr als Geschäftsführer erleben.

Einen Abend vor dem Abschluss kam die Nachricht: „Morgen wirst Du von der Gesellschafterversammlung abberufen“, teilte ihm ein Investor mit. Was, bitte? Pachmann konnte es nicht glauben. Er fühlte sich, als hätte ihm jemand den Boden unter den Füße weggezogen. Er rief seine vier Mitgründer an. Sie wussten Bescheid und hatten ihm nichts gesagt. Dann ging alles ganz schnell. Pachmann wurde abberufen, zwei Tage später gekündigt, weitere zwei Tage später wurden ihm seine Firmenanteile entzogen. Laut Vertrag stand ihm keine Entschädigung zu.

Der Rauswurf war nur der Tiefpunkt einer katastrophalen Aneinanderreihung von Missverständnissen, mieser Kommunikation und schließlich Intrigen. Gut lief es nur oberflächlich betrachtet. Tatsächlich waren sie von vornherein zum Scheitern verurteilt. Nicht, weil ihre Idee schlecht war, sondern weil sie als Team nicht zusammenpassten. Für Pachmann ein herber Rückschlag in seinem ersten Start-up. Vorher hatte der Betriebswirt bei den Vereinten

Nationen gearbeitet, immer mit dem Traum, selbst ein Unternehmen zu gründen. Und anfangs hatten die Gründer noch gut miteinander harmoniert, saßen oft gemütlich zusammen, haben Visionen entwickelt und viel gearbeitet, um sie zu verwirklichen. Doch dann begann der Abwärtsstrudel mit seinem bitteren Ende.

Der ehemalige Rublys-Geschäftsführer ist nicht alleine: 60 Prozent der Gründerteams scheitern nicht am Markt, sondern an sich selbst, so eine Umfrage des RKW-Kompetenzzentrums unter erfolglosen Gründern. Eine hohe Zahl, schließlich werden drei von vier jungen Firmen nicht von Einzelkämpfern, sondern von Teams gegründet, so der Start-up Monitor 2015. Kein Wunder, denn ein Team hat viele Vorteile – wenn es funktioniert.

Dazu gehören unterschiedliche fachliche Kompetenzen, eine bessere Arbeitsteilung und insgesamt ein höheres Arbeitspensum sowie mehr Geschäftskontakte, ein größeres soziales Netzwerk und schließlich mehr kreatives Potential. Aber bei der Gründung ist häufig auch häufig ein Übermaß an Euphorie im Spiel, weiß Heike Ötjen, Beraterin bei der Firmenhilfe Hamburg. „Viele spätere Probleme entstehen bereits bei der Gründungsplanung.“

Endlich gründen!

Als Camillo Pachmann das Viererteam kennenlernte, das die Geschäftsidee für Rubly hatte und noch einen BWLer als Mitgründer suchte, war er begeistert. Endlich gründen. „Ich fand die Idee gut und das Team nett“, erzählt der 32-Jährige. „Bei der Entscheidung habe ich mich sehr vom Bauchgefühl leiten lassen.“ >

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DAS SIND DIE GRÖSSTEN FEHLER

Über diese fünf Probleme stolpern Gründerteams.
Expertin Heike Ötjen gibt Tipps, wie man sie vermeidet

1 Unterschiedliche Ziele
Unterschiedliche Ziele und Werte der Gründer werden oft erst spät offensichtlich: Einer möchte Geld verdienen, der andere sich selbst verwirklichen. Deshalb besser gleich festlegen, welche Ziele kurz- und langfristig mit der Selbstständigkeit verknüpft sind. Beispiele: Welche Marktposition soll bis wann erreicht werden? Wie viel Arbeitszeit will jeder investieren? Wie viel Umsatz soll bis wann generiert werden? Dazu sollten Kennzahlen und Meilensteine vereinbart werden sowie Verantwortlichkeiten. Es empfiehlt sich, den Businessplan gemeinsam zu entwickeln und darin auch die Aufgabenteilung abzustimmen, z.B. mit einer Software wie Smartbusinessplan.de, die eine Teamfunktion hat.

2 Schlechte Kommunikation
In vielen Start-ups wird die Kommunikation unterschätzt. Grundsatzthemen wird zu wenig Zeit gewidmet: Sollen Investoren aufgenommen werden, wie wird mit Kunden umgegangen, wo suchen wir welches Personal? Wenn die Entscheidungsprozesse nicht klar definiert sind, wird sich die dominanteren Persönlichkeit im Team öfter durchsetzen. So wächst die Unzufriedenheit der anderen. Dies kann zu verdeckten oder offenen Machtkämpfen führen, gefolgt von Vertrauensverlust und im schlimmsten Fall gegenseitiger Sabotage. Deswegen besser direkt am Anfang festlegen, wer in welchen Bereichen den Hut auf hat.

3 Fehlende Kompetenzen
Gut befreundete Gründer

haben oft den gleichen Hintergrund und neigen auch dazu, weitere Freunde einzustellen, stattdessen nach Kompetenzen auszuwählen. Dabei sind verschiedene Ausbildungen und Meinungen eine notwendige Erfolgsbasis.

4 Dynamik im Team falsch eingeschätzt
Gründen im Team führt oft zu Konflikten, die man managen muss. Deshalb ist die Teamentwicklung genauso wichtig wie das wirtschaftliche Know-how. Hilfreich ist zum Beispiel ein moderiertes Gespräch zwischen den Gründern. Alle drei Monate wird so über Strategiekonflikte, Stillfragen und Co. gesprochen. Es ist nicht billig, aber man investiert in Vorsorge. Trennungen sind deutlich teurer. Gründer können sich auch wie bei einem Jahresgespräch mit einem angestellten Mitarbeiter Feedback geben.

5 Kein Gesellschaftervertrag
Viele Gründer denken, dass man sich immer verstehen wird. Aber die Situation kann sich ändern durch Familiengründung, Krankheit, neue Ziele oder zermürbende Krisen. Da hilft nur Vorsorgen – und das am besten schriftlich. Protokolle von wichtigen Besprechungen sparen später viel Zeit und Nerven. Und für einen Gesellschaftervertrag gibt es Musterverträge und spezialisierte Anwälte. So wird vorab geklärt: Wie können in einer Krise alle fair auseinandergehen, wie viel Geld bekommt jeder heraus? Je klarer alles definiert ist, umso mehr Streit erspart man sich im Fall der Fälle.

Er sagte schnell zu, obwohl er die Jungs kaum kannte. Die sich hingegen schon recht lange. Die erste Schwierigkeit zeigte sich schnell: Die Freunde hielten bei Entscheidungen zusammen, während Pachmann sich außen vor sah.

Schon bei der Aufgabenverteilung zeigten sich die ersten Probleme: „Es stellte sich zum Beispiel heraus, dass der technische Leiter wenig Ahnung von Programmierung hatte und der Vertriebler Angst, sich bei Kunden vorzustellen.“ Statt Zusammenhalt gab es Konkurrenz im Team und sie vertrauten schnell ihren eigenen Entscheidungen nicht mehr: „Das fing schon bei den Visitenkarten an, die wir in drei Monaten gut sieben Mal neu drucken ließen, damit sie absolut perfekt sind und wir unsicher waren“, erzählt Pachmann.

Zu diesen Problemen kamen noch zusätzlich die Investoren. Mit ihnen stieg der Erfolgsdruck und die Schwächen im Team zeigten sich deutlicher. „Wir waren damals stolz, dass erfahrene Business Angels mit uns arbeiten wollten, hatten Vertrauen, dass sie nur das Beste für uns wollten. Außerdem brauchten wir das Kapital, wir hatten ja nicht mal Geld für einen eigenen Rechtsanwalt.“ So kamen Klauseln wie diese in die Verträge: Investoren können jederzeit einen Gründer rauswerfen und die Anteile übertragen bekommen. Es war die Grundlage für die Eskalation: „Als Geschäftsführer wurde ich bald von Investoren aufgefordert, Mitgründer zu entlassen, weigerte mich aber“, sagt Pachmann. „Dann wurden gegen mich Gerüchte verbreitet, dass ich die Firma in den Ruin treibe. Ich habe davon nichts mitbekommen. Dann war plötzlich alles vorbei, eine Schnellschussaktion.“

Beste Freunde als Gründer? Riskant

Laut Umfrage des RKW-Kompetenzzentrums sind die größten Stolpersteine für Gründerteams: unklare Verantwortlichkeiten, unterschiedliche Ziele, fehlende oder schlecht verteilte Kompetenzen und zu wenig Kommunikation. Auch ein Start-up mit Familie oder engen Freunden zu gründen, wird von vielen Befragten als nachteilig empfunden. Dass dies trotzdem häufig passiert, liegt daran, wie Geschäftsideen entstehen, sagt Andreas Kuckertz, Leiter des Fachgebietes Unternehmensgründungen an der Universität Hohenheim: nämlich abends

Dann wurden Gerüchte verbreitet – dass ich uns in den Ruin treiben würde

Camillo Pachmann, Gründer

in gemütlicher Runde und nicht am Schreibtisch. „Gleich und gleich gesellen sich einfach gern. Aber was Freunde zusammenbringt, macht noch lange kein erfolgreiches Unternehmen aus“, warnt Kuckertz. Im Falle des Scheiterns, ist das Risiko sogar noch größer: „Dann ist nicht nur das Geld, sondern auch die Freundschaft weg.“

Gabriele Sosnizkij und Katherina Engelhard waren diese Befürchtungen egal. Seit ihrem Studium sind sie beste Freundinnen, während dem Auslandssemester in England wohnten sie sogar zusammen. Dann ging jede ihren eigenen Karriereweg, in Konzernen, bis sie sich in Frankfurt wiedertrafen. Wenig später war klar: Sie gründen zusammen. In ihrem Onlineshop Shoevita, können sich Frauen seit zwei Jahren individuell Schuhe designen. Vier Trilliarden Kombinationen sind möglich. Die Einzelstücke werden in kleinen Betrieben in Polen gefertigt.

Am Küchentisch wurden nebenberuflich die ersten Pläne geschmiedet. Sie lasen Gründerbiografien gelesen, meist von Frauen, und darauf abgeklopft, worauf man achten muss. Mit der Erkenntnis: „Wir müssen offen und ehrlich miteinander sein, Probleme direkt vom Tisch räumen und die Kommunikation gut strukturieren“, sagt die 38-jährige Sosnizkij. Das setzten sie um. Auch Detailfragen klärten sie: Was ist, wenn eine von uns krank wird? „Wir haben schon viele Höhen und Tiefen zusammen durchlebt, aber seit der Unternehmensgründung sind wir verheiratet. Wir verbringen >

und unkompliziert sein, auch bei Kritik“, sagt Engelhard. Doch auch Nachsicht sei in einem Team wichtig. „Schließlich hat jeder mal einen schlechten Tag oder ist gestresst“, sagt Sosnizkij. Diskussionen darüber wer mehr arbeitet, wurden noch nie geführt. Es ist auch nicht vertraglich festgehalten. Vielmehr wird die Arbeitszeit individuell eingeteilt. „Katharina kümmert sich oft nachmittags um ihre Kinder, arbeitet dann abends, ich beantworte auch am Wochenende Anfragen“, erzählt Sosnizkij.

Im Büro stehen ihre Schreibtische stehen Kopf an Kopf, Entscheidungen werden schnell gefällt. Trotzdem gibt es den wöchentlichen Jour Fixe und ein jährliches Gesellschaftermeeting. Dafür wird die vorbereitete Agenda durchgegangen und Protokoll geschrieben. „Wer schreibt, der bleibt“, findet Sosnizkij. „Dann ist alles auch später gut nachvollziehbar.“ Trotz der besseren Arbeitsaufteilung wollen die beiden aber keinen weiteren Mitgründer: „Das verlängert die Entscheidungen enorm und bei Dreierteams kann schnell einer zum Außenseiter werden.“

Blinddate mit dem Co-Gründer

Gründen mit einem Unbekannten: Dieses Risiko sind Moritz Zyrewitz und Tobias Kronawitter eingegangen. Die Schulfreunde wollen das Onlinevergleichsportal kaputt.de aufbauen, das Smartphone-Besitzern Reparaturangebote vermittelt. Doch der Politikwissenschaftler und der Ingenieur hatten ein Problem: die fehlende IT-Kompetenz. „Programmierer gibt es zwar viele in Berlin, aber wir hatten nur einen Traum, keine Kohle“, sagt der 32-Jährige Zyrewitz. Im Bekanntenkreis gab es niemanden, auch auf Facebook kam nichts zurück. Geld zum Outsourcen der IT hatten sie nicht. War damit die Idee gescheitert?

Sie versuchten es der Online-Plattform founderio, einer Partnervermittlung für Gründer. In einem halben Jahr trafen sie fünf Interessenten, darunter auch Joseph Hufnagl. Schnell war klar: „Der passt zu uns“, erzählt Zyrewitz. Warum so sicher? „Wir haben einen kompetenten Informatiker gesucht, der Teil unserer Idee sein will, der unternehmerisch passt und das Herz am rechten Fleck hat. Jemanden, der unser Produkt langfristig weiterentwickeln will.“ Über zwei Monate haben sich die Gründer >



Die 7 größten Herausforderungen für Gründer-teams: Lesen Sie weiter unter www.impulse.de/gruender-teams

immer wieder getroffen, um sicherzugehen, dass sie dieselben Ziele verfolgen, die Kompetenzen passen, ob sie produktiv miteinander arbeiten können und um zu sehen wie viel Einsatz jeder bringen kann und will. „Wenn einer nur arbeitet und der andere es als Nine-to-Five-Job sieht, entsteht nur Unzufriedenheit. Als alles geklärt war, haben wir ganz unromantisch eine Art Ehevertrag geschlossen.“ Darin haben sie auch das sogenannte Vesting festgehalten. Dabei bekommt der neue Mitgründer in Abhängigkeit von der Dauer seiner Beschäftigung nach und nach Anteile zugeteilt. Erst nach 36 Monaten sind sie komplett übertragen.

„Das ist für uns ein Schutz. Falls er nach drei Monaten ausgestiegen wäre, hätte er nicht gleich ein Drittel der Anteile mitnehmen können, sondern nur 3/36“, erklärt Zyrewitz. „Trotzdem hat Joseph seit Beginn die gleichen Stimmrechte wie wir.“ Das Team sagt nun seit einem Jahr dem überflüssigen Elektroschott den Kampf an und hat Wachstumspläne: „Wir haben natürlich auch viel Glück gehabt, dass alles so gut klappt“, weiß Zyrewitz.

Glück hatte am Ende auch der unglücklich hinausgeworfene Start-up-Gründer Camillo Pachmann. Nach Gerichtsverhandlungen gab es einen Vergleich, er wurde ausbezahlt. Mit einigen Mitgründern hat er sich im Guten ausgesprochen, bei den anderen herrscht immer noch Funkstille. Mit dem Geld baute er inzwischen die Digitalagentur Ulama Media auf. Geschafft hat er das mit zwei Co-Gründern, bei denen die Zusammenarbeit auf „langen Gesprächen über die gemeinsame Vision, ergänzende Kompetenzen, Aufgabenverteilung und niet- und nagelfesten Verträgen ohne versteckte Klauseln“ basierte. Das hat er vor allem durch sein erstes Scheitern gelernt hat: „Was in der Theorie alle wissen, aber in der Praxis gar nicht so leicht umzusetzen ist: das Team ist das Wichtigste.“

UNTERM STRICH Immer mehr Selbständige gründen – und scheitern – im Team. Schriftliche Absprachen vor dem Start stellen sicher, dass später alle Partner die gleichen Ziele verfolgen.

SO FINDEN SIE DEN PASSENDEN MITGRÜNDER

Welcher Partner ist der richtige für mich? Und wie finde ich ihn? Diese Plattformen helfen bei der Suche

Gründer-Vermittlungen

Die deutschsprachige Kooperationsplattform founderio.com bringt Start-ups mit Mitgründern, Mentoren und Unternehmen zusammen. Ebenfalls deutschlandweit ist startupsucht.com aktiv. Auch über das Projekt innovation-map.de können Co-Gründer gesucht werden. Es handelt sich um eine Initiative von Unternehmern, Investoren und Wissenschaftlern. Vor allem in den USA vermittelt das Unternehmen cofounderslab.com Mitgründer. Die Plattform hat mehrere Zehntausend Nutzer in Nordamerika und Israel, auch immer mehr europäische Länder sind dabei, darunter auch Deutschland.

Universitäten

Universitäten und Hochschulen unterstützen oft gründungswillige Studenten, in Ber-

lin zum Beispiel die Team Börse der Humboldt Universität (humboldt-innovation.de). Gründer als auch junge Berufstätige, die Teil eines Startups werden wollen, haben hier die Möglichkeit sich vorzustellen oder gezielt nach Teams zu suchen. Zudem gibt es Hilfe bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells oder Anträgen für Fördergelder. Auch der Gründercampus Ruhr fördert Studierende mit Ambitionen (Infos unter gruendercampus-ruhr.de).

Entrepreneur in Residence

Wer gründen möchte, aber keine eigene Geschäftsidee hat, kann sich als Entrepreneur in Residence bewerben, eine Art Unternehmer-Trainee, verbunden mit der späteren Übernahme von Anteilen. Neben Betrieben bieten auch Inkubatoren wie Rheingau Founders oder Hubraum diese

Möglichkeit an. Gemeinsam werden Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt. Die Gründer erhalten dabei Unterstützung, von der Finanzierung bis zu den Büros.

Speed Dating

In der Region Stuttgart findet regelmäßig ein Speed Dating für Gründer statt, die einen Partner suchen. Organisiert wird es von der Wirtschaftsförderung (wrs.region-stuttgart.de). Das Speed Dating dient als Plattform zum Kennenlernen und Netzwerken. Die Teilnehmenden haben eine Minute Zeit, sich und ihre Idee zu pitchten.

Mitgründerinnen finden

Für Frauen, die zusammen mit Frauen gründen möchten, gibt es eine spezielle Anlaufstelle: existenzgruenderinnen.de

