

DAS HANDELN ERFOLGREICHER ENTREPRENEURE

PHILIP BAADER

JULI 2010

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
ZUSAMMENFASSUNG	1
ABSTRACT	2
1 EINLEITUNG	3
1.1 Themenfeld und Aufgabenstellung	3
1.2 Aufbau der Arbeit.....	4
2 THEORETISCH-KONZEPTIONELLER HINTERGRUND DER UNTERSUCHUNG	7
2.1 Verständnis- und Abgrenzungsvielfalt in der Entrepreneurship-Forschung.....	7
2.2 Zu einer forschungsobjektorientierten Perspektive auf die Entrepreneurship-Forschung.....	10
2.2.1 Auswahl von Referenzarbeiten – Fallgatter, Gartner und Gartner/Carter	10
2.2.2 Zum Entrepreneurship-Verständnis von Fallgatter.....	14
2.2.2.1 Stand der Forschung zum Handeln von Entrepreneuren.....	15
2.2.2.2 Kritik an existenten handlungsbezogenen Modellierungen.....	16
2.2.2.3 Begründung der Notwendigkeit einer ergebnisoffenen Modellierung.....	17
2.2.2.4 Entwicklung des Regulationsgefüges unternehmerischen Handelns	19
2.2.2.5 Schlussfolgerungen Fallgatters aus dem geschilderten Handlungsverständnis.....	22
2.2.3 Zum Entrepreneurship-Verständnis von Gartner und Gartner/Carter	23
2.2.3.1 Gartners angemahnter Paradigmenwechsel.....	23
2.2.3.2 Verhaltenswissenschaftliche Perspektive auf das Entrepreneurship.....	24
2.2.3.3 Empirische Ergebnisse zu Handlungsfeldern und Handlungsprozessen.....	25
2.2.4 Reflexion ausgewählter, dem vorliegenden Forschungsinteresse nahe stehender Arbeiten	27
2.2.5 Forschungsobjektbezogene Positionierungen und Anforderungskriterien an das Untersuchungsdesign ...	30
2.2.5.1 Erfolgsverständnis zur Bestimmung der Attribution „erfolgreich“	32
2.2.5.2 Handlungsfelder – die inhaltliche Dimension des Handelns.....	33
2.2.5.3 Handlungsprozesse – die strukturelle Dimension des Handelns	36
2.2.5.3.1 Forschungsobjektbezogene Abgrenzung unternehmerischer Handlungsprozesse.....	37
2.2.5.3.2 Die individuelle und soziale Ebene unternehmerischer Handlungsprozesse.....	40
2.2.5.3.3 Diskussion des Regulationsgefüges unternehmerischen Handelns.....	42
2.2.5.4 Handlungsregeln – die strukturerzeugende Dimension des Handelns.....	44
2.2.5.5 Zwischenfazit – forschungsobjektorientiertes Entrepreneurship-Verständnis und Anforderungskriterien an das Untersuchungsdesign.....	45
2.3 Der Prozess des Organisierens nach Weick als kriteriengerechtes Untersuchungsmodell.....	46
2.3.1 Der Prozess des Organisierens – ein evolutionstheoretisches Modell des Handelns	47
2.3.2 Funktion, Elemente und Strukturen der Prozesse Gestaltung, Selektion, Retention	50
2.3.3 Inhaltlich-strukturelle Spezifizierung der Prozesse ökologischer Wandel, Gestaltung, Selektion, Retention.....	52
2.3.4 Charakteristische Eigenschaften der Sinnstiftung.....	58
2.3.5 Die Modellanforderungen im Abgleich mit dem Prozess des Organisierens.....	62
2.3.6 Analysedesign auf Basis des Prozesses des Organisierens	65

3	EMPIRISCHE EXPLORATION DES HANDELNS ERFOLGREICHER ENTREPRENEURE: AUSWERTUNG QUALITATIVER INTERVIEWS GELEITET DURCH DAS PROZESSMODELL DES ORGANISIERENS	66
3.1	Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsmethodik.....	66
3.2	Das Handeln erfolgreicher Entrepreneur*innen – Firma Walbusch/Thomas Busch.....	69
3.2.1	Erfolg unter dem Aspekt der Kunden-Erkundung und Unternehmens-Ausrichtung.....	71
3.2.2	Erfolg unter dem Aspekt des gesteuerten Unternehmenswachstums.....	81
3.2.3	Kontrastbeispiel: Mischkonzern unter dem Markendach <i>Virgin</i>	87
3.3	Das Handeln erfolgreicher Entrepreneur*innen – Firma openBC bzw. Xing/Lars Hinrichs.....	88
3.3.1	Entdeckung und Entwicklung eines Geschäftsmodells.....	89
3.3.2	Rapid Prototyping statt langer Konzeptphasen.....	91
3.3.3	Outsourcing, Insourcing und sukzessives Wachstum.....	92
3.3.4	Probleme – das beste Heilmittel: Kommunikation.....	95
3.3.5	Der gute Netzwerker.....	98
4	DISKUSSION UND AUSBLICK	100
4.1	Methode – der „Prozess des Organisierens“ als Leittheorie.....	100
4.2	Inhaltlich-strukturelle Dimension – Ergebnisse und Anschlüsse.....	104
4.3	Untersuchungsmethodische Desiderata.....	108
4.4	Praxistransfer.....	109
	LITERATURVERZEICHNIS	113
	ERKLÄRUNG	118
	ANHANG	119
A.	Transkript Interview Thomas Busch.....	120
B.	Transkript Interview Lars Hinrichs.....	133

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Argumentativer Aufbau der Arbeit, in Anlehnung an den Staudtschen Trichter	6
Abb. 2	Entrepreneurship-Forschungsströmungen in ihrem Bezug zum Handeln	15
Abb. 3	Handeln als Probevariation und Umsetzung	20
Abb. 4	Regulationsgefüge einer Handlungssequenz	21
Abb. 5	A model of entrepreneurial opportunity recognition	29
Abb. 6	Apple Aktienkursverlauf nach Falschmeldung	40
Abb. 7	Das Arrangement der Prozesse des Organisierens	48
Abb. 8	Das Prozessmodell des Organisierens	50
Abb. 9	Aufbau eines Prozesses aus Zyklen doppelter Interakte mit Hilfe von Montageregeln	52
Abb. 10	Permanenter Identitäts-Konstruktions-Prozess	59
Abb. 11	Vereinfachtes Prozessmodell des Organisierens	65
Abb. 12	Walbusch Trelegant®-Hemd mit dem Kragen ohne Knopf	69
Abb. 13	Ursachenkarte zum Handlungsfeld: Aufbau zirkulärer Kunden-Erkundungs- und Unternehmens-Ausrichtungs-Prozesse	75
Abb. 14	Erweiterte Ursachenkarte zum Handlungsfeld: Aufbau zirkulärer Kunden-Erkundungs- und Unternehmens-Ausrichtungs-Prozesse	78
Abb. 15	Ursachenkarte zum Handlungsfeld: Wachstum nach dem Flottenkonzept	84
Abb. 16	Mischkonzern unter dem Markendach Virgin: exemplarische Produktparten	87
Abb. 17	Startseite Nutzerprofil Lars Hinrichs Xing	88
Abb. 18	Unternehmensdimensionierung durch Out- und Insourcing in der Geschäftsmodellentwicklung	94
Abb. 19	„Allheilmittel“ Unternehmenstransparenz und kollektive Problemreflexion	97
Abb. 20	Evolutorischer Ausblick	112

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
cf.	confers (vergleiche)
d.h.	das heißt
ed.	editor
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
G.F.	Günter Faltin
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Kap.	Kapitel
L.H.	Lars Hinrichs
T.B.	Thomas Busch
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
Z.	Zeile

ZUSAMMENFASSUNG

In Unternehmungen des Entrepreneurship können Erfolg oder Misserfolg auf vielfältigen Bedingungskonstellationen beruhen. Für den Protagonisten – den Entrepreneur – ist das eigene Handeln, verstanden als Integration von Aktivitäten und Denkvorgängen, letztendlich die einzige Steuergröße. Auf diese Steuergröße richtet sich der Untersuchungsfokus vorliegender Arbeit. Ziel ist, in der Auswertung videodokumentierter Interviews mit erfolgreichen Entrepreneuren Anregungen zu generieren für die Gestaltung der unternehmerischen Praxis – als Modellinput in Planungs- und Reflexionsprozesse in typischen Anforderungskontexten des Entrepreneurship.

Die vorliegende Arbeit folgt der Frage: Wie lässt sich das Handeln erfolgreicher Entrepreneure auf Datenbasis narrativer Interviews in theoretisch fundierter Form erfassen und darstellen, so dass die Ergebnisse zugleich dem Verwender eine praxisorientierte Reflexionsbasis für eigenes Handeln bieten?

Problematisch ist, dass trotz der zentralen Bedeutung, die dem Handeln der Entrepreneure zukommt und zugestanden wird, das konkrete Forschungsfeld einer entsprechenden wissenschaftlichen Beachtung und theoretischen Betrachtung entbehrt. Das Handeln der Entrepreneure wird in der Forschung vielfach ohne Zwischenschaltung oder Offenlegung tiefer gehender theoretischer Erklärungen in Modelle als „Blackbox“ integriert – „die quasi automatisch und mit hoher Präzision bei der Erfüllung bestimmter Bedingungen funktioniert bzw. beim Vorliegen bestimmter Ergebnisse funktioniert haben muss“ (Fallgatter 2004, S. 12).

In vorliegender Arbeit wird auf Basis des wissenschaftlichen Entrepreneurship-Erkenntnisstands ein Handlungsverständnis entwickelt, das der Identifikation einer theoretisch angemessenen Beschreibung und Modellierung des Untersuchungsgegenstandes dient. Mit der theoretischen Beschreibung des unternehmerischen Handelns wird eine inhaltlich-strukturelle Reflexionsbasis fundiert, die die empirische Interviewauswertung zum Handeln erfolgreicher Entrepreneure anleitet.

Zentrale Ergebnisse der Arbeit sind:

1. Der *Prozess des Organisierens* von Weick spiegelt ein dem Entrepreneurship theoretisch angemessenes Handlungsverständnis wider und *bietet eine geeignete Richtschnur und Reflexionsbasis für die qualitative Auswertung narrativer Interviews* mit (erfolgreichen) Entrepreneuren.
2. In der exemplarischen Auswertung zweier Interviews werden *Handlungsfelder* aufgezeigt, auf die die Entrepreneure ihre Aktivitäten richten, *Handlungsprozesse*, die sie aufbauen oder deren Aufbau sie initiieren und *Handlungsregeln*, die sie befolgen oder die sie in den organisatorischen Prozessaufbau integrieren.

ABSTRACT

Success or failure in entrepreneurship can be based on a variety of conditions. For the entrepreneur his own acting is ultimately the only controllable factor.

This present work focuses on generating suggestions and good-practice cases to be of practical use. The results should be of assistance in planning and/or reflecting processes of one's own ventures.

This work asks: How can the acting of successful entrepreneurs be grasped in theoretically sound form and be explained so that the results represent a practically oriented background for one's own acting? The study is based on data of narrative interviews.

Major findings are:

1. The *Process of Organizing* and the *Social Psychology of Organizing* (cf. Weick 1995) represent a theoretically adequate model and understanding of entrepreneurial acting. The concept offers an appropriate guideline and a background for the evaluation of narrative interviews with (successful) entrepreneurs.
2. In the exemplary evaluation of two interviews
 - > fields of activities are highlighted,
 - > individual and organizational acting processes are shown and
 - > acting rules are extracted.

1 EINLEITUNG

1.1 THEMENFELD UND AUFGABENSTELLUNG

Unternehmungen des Entrepreneurship eröffnen dem Protagonisten die Chancen, dem „Künstler und Komponisten“ (Faltin 1997) gleich zu werden, sich selbst zu verwirklichen (vgl. Reitmeyer/Spiegel 2008) und seine Träume zu leben (vgl. Rubin/Stuart 2001; Kao 1989, S. 96), zu den Auserwählten zu gehören (vgl. Aldrich/Martinez 2001), den „Mutmachern“ (Beise 2002), die das „Neue in die Welt“ (Pierer/Oetinger 1997) und dabei „das Kapital zum Tanzen bringen“ (Ridderstrale/Nordström 2000) – zu denen zu gehören, die ihre Arbeit als „Rock ‘n’ Roll“ (Branson 1999) beschreiben. Der Preis für diese Chancen ist die Übernahme von Risiken: Denen des Versagens (vgl. Shapero 1975, S. 187), Eigentum, Zeit und Karriere aufs Spiel zu setzen (vgl. Ronstadt 1984, S. 143) und die negativen finanziellen, psychologischen und sozialen Konsequenzen (vgl. Hisrich/Peters 1998, S. 9; Timmons 1999, S. 27) tragen zu müssen. Diese Risiken wiegen schwer: Die Mehrzahl der Unternehmungen scheitern (vgl. Faltin 2008, S. 2).

Erfolg oder Misserfolg können auf vielfältigen Bedingungskonstellationen basieren. Für den Protagonisten, den Entrepreneur, ist das eigene Handeln letztendlich die einzige Steuergröße.

Auf diese Steuergröße, auf das Handeln, richtet sich der Untersuchungsfokus der vorliegenden Arbeit. Im Speziellen sollen videodokumentierte Interviews mit erfolgreichen Entrepreneurinnen ausgewertet werden, in denen diese ihre Geschäftsmodelle vorstellen und zu Aspekten der Unternehmensentwicklungen berichten. In der Auseinandersetzung mit dem *Was* und *Wie* des unternehmerischen Handelns sollen Anregungen generiert werden für die Gestaltung der unternehmerischen Praxis – als Modellinput in Planungs- und Reflexionsprozesse in typischen Anforderungskontexten des Entrepreneurship.

Die vorliegende Arbeit folgt der Frage: Wie lässt sich das Handeln erfolgreicher Entrepreneurinnen auf Datenbasis narrativer Interviews in theoretisch fundierter Form erfassen und darstellen, so dass die Ergebnisse zugleich dem Verwender eine praxisorientierte Reflexionsbasis für eigenes Handeln bieten?

Die Fragestellung integriert eine methodische und eine inhaltlich-strukturelle Zieldimension:

- 1) Das Erkenntnisinteresse richtet sich zunächst auf die Identifikation einer Methode, die geeignet ist, die qualitative Auswertung der Interviews zu leiten, indem sie
 - a) eine theoretisch fundierte und praxisorientierte Reflexionsbasis für geschildertes Handeln bietet, und
 - b) Möglichkeiten der differenzierten Darstellung von Handeln erschließt.Der Untersuchungsgegenstand – das Handeln erfolgreicher Entrepreneure – soll theoretisch modelliert werden.

- 2) Die Modellierung und das entwickelte Vorverständnis für das unternehmerische Handeln sollen als Richtschnur und Reflexionsbasis der Interviewauswertung erprobt und genutzt werden. Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf die inhaltlich-strukturelle Darstellung und Reflexion des Handelns, das sich in den Schilderungen erfolgreicher Entrepreneure identifizieren lässt – auf die individuell-organisationalen und organisatorischen
 - a) Handlungsfelder, auf die die Entrepreneure ihre Aktivitäten richten,
 - b) Handlungsprozesse, die die Entrepreneure aufbauen bzw. deren Aufbau sie initiieren, und
 - c) Handlungsregeln, die die Entrepreneure befolgen bzw. die sie in den organisatorischen Prozessaufbau integrieren.

1.2 AUFBAU DER ARBEIT

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretisch-konzeptionellen und einen empirischen Teil:

Gegenstand des *theoretisch-konzeptionellen Teils* ist die wissenschaftliche Einbettung der Untersuchung und die Verfolgung des methodischen Erkenntnisinteresses. Der Untersuchungsgegenstand – „Das Handeln erfolgreicher Entrepreneure“ – wird aus dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand heraus beschrieben und eine der Beschreibung angemessene Handlungsmodellierung wird vorgestellt. Die im theoretisch-konzeptionellen Teil generierten Erkenntnisse zum Handeln (erfolgreicher) Entrepreneure sind in ihrer Gesamtheit als sensibilisierendes Konzept zu verstehen, das auf inhaltlich relevante Aspekte des Untersuchungsgegenstandes hindeutet und Strukturvorstellungen zu den Prozessen sowie zu deren Charakteristika widerspiegelt. Den Kern des Konzepts bildet die dem Phänomen Entrepreneurship theoretisch angemessene Modellierung des unternehmerischen Handelns.

Im *empirischen Teil* der Arbeit leiten die theoretische Modellierung des Untersuchungsgegenstandes und der entwickelte Reflexionshintergrund die Strukturierung und Ausdeutung der Interviewpassagen zum vielschichtigen Phänomen „Das Handeln erfolgreicher Entrepreneure“ – ohne dabei so eng angelegt zu sein, dass die Gefahr besteht, die beobachtbaren Phänomene schlicht unter bestehende Kategorien zu subsummieren und sie ihrer eigenen Sprache und Komplexität zu berauben (vgl. Blumer 1969, S. 147 ff.; Flick 1999, S. 10).

Argumentationsaufbau und Gang der Untersuchung

An die Einleitung im *ersten Kapitel* mit der Einführung in das Themenfeld, der Darstellung der Aufgabenstellung und der Erläuterung des Argumentationsaufbaus anschließend werden im *zweiten Kapitel* der theoretisch-konzeptionelle Hintergrund der Arbeit und die Untersuchungsmethode herausgearbeitet. Zunächst wird die im Forschungsfeld Entrepreneurship herrschende Verständnis- und Abgrenzungsvielfalt aufgezeigt, die eine Profilierung der eigenen Position erforderlich macht.¹ In dem zerclusterten Forschungsfeld wird Orientierung in einer forschungsobjektorientierten Perspektive auf die Entrepreneurship-Forschungsarbeiten gesucht. Es werden Arbeiten als Referenzen ausgewählt, die eine Nähe zum „Handeln von Entrepreneuren“ aufweisen, in ihren Erkenntnissen den aktuellen Stand der Forschung widerspiegeln und deren Autoren über eine herausgestellte Reputation verfügen. Die Arbeiten werden im Hinblick auf eine forschungsobjektbezogene Erkenntnisgenerierung nachgezeichnet, um weitere Perspektiven ergänzt und im Hinblick auf eine Eigenpositionierung im Forschungsfeld Entrepreneurship diskutiert. In der Diskussion werden die für die Untersuchung geltenden Annahmen und Begriffsabgrenzungen entwickelt und Anforderungskriterien an das Untersuchungsdesign abgeleitet. So wird die Identifikation einer theoretisch angemessenen Modellierung des Handelns von Entrepreneuren ermöglicht. Es wird gezeigt, dass das Prozessmodell des Organisierens nach Weick den entwickelten Anforderungskriterien entspricht und geeignet ist, die qualitative Auswertung der Interviews zu leiten und als Reflexionsrahmen der Schilderungen zu dienen.

¹ In Ergänzung zum Argumentationsverlauf: Es konnten keine Arbeiten identifiziert werden, die sich mit einer theoriegeleiteten Erkundung des Handelns auf Datenbasis narrativer Interviews befassen, so dass die argumentative Entwicklung eines Untersuchungsrahmens erforderlich war. Den Umstand unterstreichend verweisen verschiedene Forschungsdesiderata auf Forschungsfelder, die dem vorliegender Untersuchung nahe stehen. So regen z.B. Gartner/Carter an, „micro-behaviors“ von Entrepreneuren – z.B. Verhaltenssequenzen in Verhandlungen und dabei gezeigte Taktiken und Strategien – zum Forschungsgegenstand zu machen (vgl. Gartner/Carter 2005, S. 216). Silverman (2000) weist auf die in Autobiografien dargelegten Erfahrungen hocherfolgreicher Entrepreneure als zu bearbeitendes Forschungsfeld hin (vgl. Gartner/Carter 2005, S. 216).

Der empirische Teil der Arbeit, das *dritte Kapitel*, dient der Erprobung des Prozessmodells des Organisierens als strukturelle Richtschnur und Reflexionsbasis für die Interviewanalyse und der Erkundung der erzielbaren inhaltlich-strukturellen Ergebnisse. An eine zusammenfassende Darstellung des Untersuchungsgegenstands und die fallspezifische Konkretisierung der Untersuchungsmethodik anschließend werden exemplarisch zwei Interviews mit erfolgreichen Entrepreneuren ausgewertet. Die Auswertung spiegelt zugleich die Ergebnisse zur inhaltlich-strukturellen Zieldimension vorliegender Arbeit wider – zu Handlungsfeldern, Handlungsprozessen und Handlungsregeln erfolgreicher Entrepreneure.

Im *vierten Kapitel* werden die Methode und die Ergebnisse der Untersuchung abschließend reflektiert. Zudem werden Ausblicke auf wünschenswerte Ergänzungen vorliegender Arbeit gegeben und Überlegungen zum Praxistransfer der Untersuchungsergebnisse aufgezeigt.

Abbildung 1 visualisiert den Argumentationsaufbau. Die Form spiegelt Erkenntnis-verdichtende und -erweiternde Passagen wider:

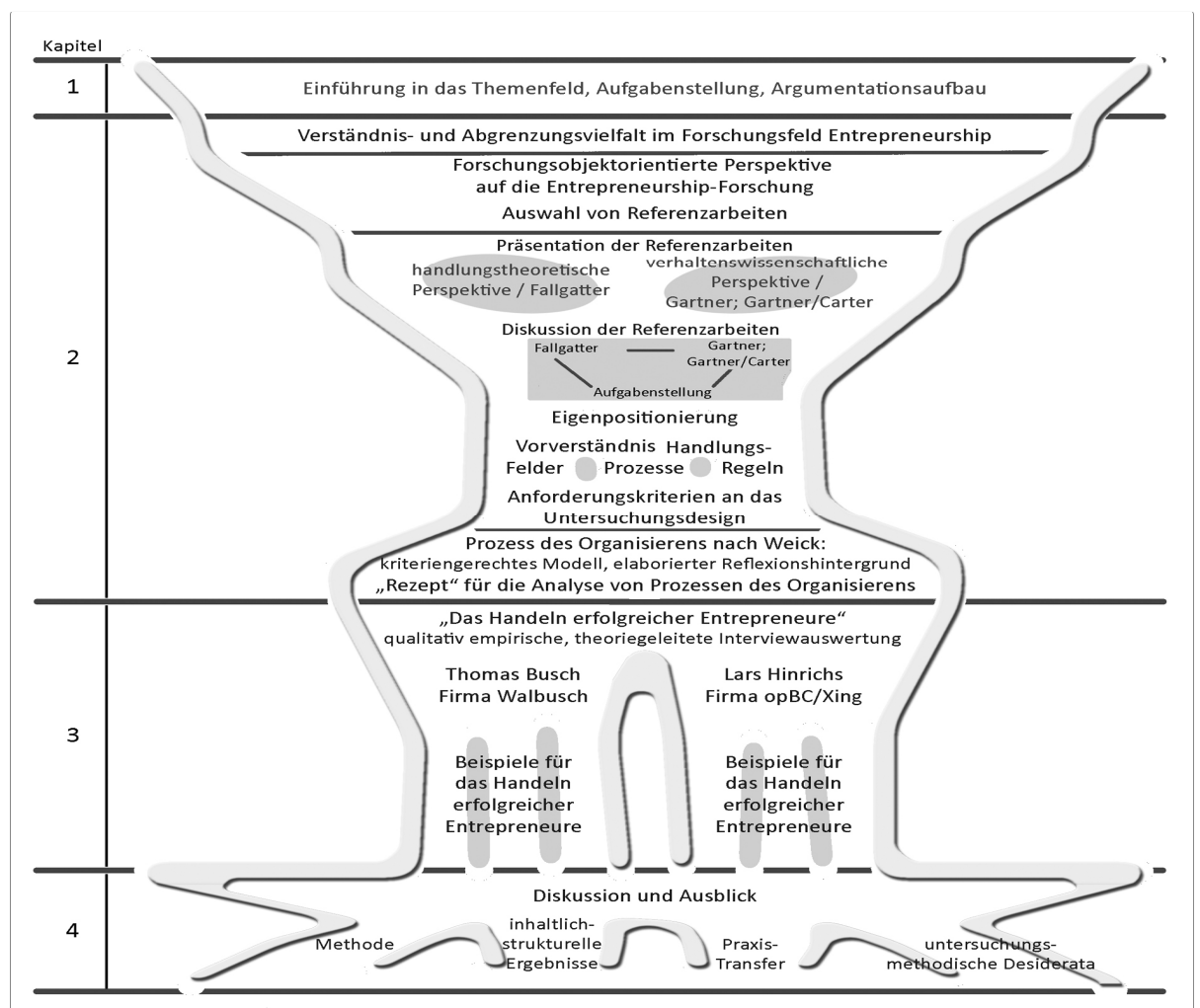


Abb. 1 Argumentativer Aufbau der Arbeit, in Anlehnung an den Staudtschen Trichter (eigene Darstellung)

LITERATURVERZEICHNIS

- Achtleitner, A.-K./Klandt, H./Klandt, L.T./ Voigt, K.-I. (Hrsg.) (2004): Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04. Gründungsforschung und Gründungsmanagement. Berlin, Heidelberg.
- Aldrich, H.E./Martinez, M.A. (2001): Many are Called but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. In: Entrepreneurship: Theory and Practice 25, S. 41-56.
- Beise, M. (2002): Die Mutmacher. In: Süddeutsche Zeitung 23./24.11.2002, S. 21.
- Bell, G.D. (1967): Formality versus flexibility in complex organizations. In: Bell, G.D. (ed.): Organizations and human behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. S. 97-106.
- Bhave, M.P. (1994): A process model of entrepreneurial venture creation. Journal of Business venturing. Nr. 9, S. 223-242.
- Blumer, H. (1969). What is wrong with social theory? In: Blumer, H.: Symbolic interactionism. Perspective and method. S.140-152. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bonazzi, G./Tacke, V. (Hrsg.), (2008): Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden.
- Branson, R. (1999): Business ist wie Rock ´n´ Roll: die Autobiografie des Virgin-Gründers. Frankfurt a.M., New York.
- Bygrave, W.D. (1994): The Entrepreneurial Process. In: Bygrave, W.D. (Hrsg.): The Portable MBA in Entrepreneurship. New York, S. 1-25.
- Casson, M. (2002): The basic concepts of theory. In: Krueger, N.F.: Entrepreneurship. Critical Perspectives. London, New York.
- Cheng, Y.-T./Van de Ven, A.H. (1996): Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? ORGANIZATION SCIENCE. Vol. 7, Nr. 6, S. 593-614.
- Cole, A.H. (1969): Definition of entrepreneurship. In: Komives, J.L. (Hrsg.), Bostrom, K.A.: Seminar in the Study of Enterprise. Milwaukee: Center of Venture Management. S. 10-22.
- Cooper, A.C. (1995): Challenges in predicting New Venture Performance. In: Bull, I./Thomas, H./Willard, G. (Hrsg.): Entrepreneurship: perspectives on Theory Building. London, S. 109-127.
- Covin, J.G./Slevin, D.P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. In: Entrepreneurship: Theory & Practice Nr. 16, S. 7-25.
- Davidsson, P. (2002): Researching Entrepreneurship. New York.
- Dörner, D. (1976): Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart.
- Drucker, P.F. (1985): Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York.

- Dyer, J.H./Gregersen, H.B./Christensen, C. (2008): Entrepreneur Behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal* Nr. 2, S. 317-338.
- Fallgatter, M.J. (2002): *Theorie des Entrepreneurship*. Wiesbaden.
- Fallgatter, M.J. (2004): Das Handeln von Unternehmern: Einige Überlegungen zum Kern des Entrepreneurships. In: Achtleitner, A.-K./Klandt, H./Klandt, L.T./ Voigt, K.-I. (Hrsg.): *Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04. Gründungsforschung und Gründungsmanagement*. Berlin, Heidelberg.
- Faltin, G. (2007): *Erfolgreich gründen. Der Unternehmer als Künstler und Komponist*. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin.
- Faltin, G. (2008): *Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein*. München.
- Fayolle, A. (2003): Research and researchers at the heart of entrepreneurial situations. In: Steyaert, C./Hjorth, D.: *New movements in entrepreneurship*. Bodmin, Cornwall.
- Flick, U. (1999): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg.
- Freiling, J. (2006): *Entrepreneurship*. München.
- Gartner, W.B. (1989): "Who is an Entrepreneur" is the wrong question. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Band 4, S. 47-68.
- Gartner, W.B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? In: *Journal of Business Venturing*. Nr. 5, S. 15-28
- Gartner, W.B./ Carter, N.M. (2005): Entrepreneurial Behavior and Firm Organising Processes. In: Acs, Z.J./Audretsch, D.B.: *Handbook of Entrepreneurship Research*. S. 195-221. New York.
- Gladwell, M. (2002): *The Tipping Point – How Little Things Can Make A Big Difference*. Boston, New York, London. (2000): *Wie kleine Dinge Großes bewirken können*. Berlin.
- Göbel, S./ Frese, M. (1999): Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In: Moser, K. (Hrsg.): *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*. Göttingen. S. 93-114.
- Göbel, S. (2000): Klaus B. The Success Story of an Entrepreneur – A Case Study. In: *European Journal of Work & Organizational Psychology* 9. S. 89-92.
- Hacker, W. (1978): *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. 2. Aufl. Bern.
- Hacker, W. (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern.
- Hein, A. (1998): *Führungskraft und Unternehmenserfolg. Ansätze zur Analyse der Einflussfaktoren von Führungskräften und ihren Kernkompetenzen auf den Unternehmenserfolg*. Ingoldstadt.
- Hering, T./Vincenti, A.J.F. (2005): *Unternehmensgründung*. München.

- Herron, L.A./Robinson, R.B. Jr. (1993): A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance. In: Journal of Business Venturing Nr. 8, S. 281-294.
- Hesse, G./Koch, L.T. (1998): "Saltationismus" versus "Kumulative Variation-Selektion". Die Entstehung einer Invention als Selbstorganisationsprozeß. In: Schweitzer, F./Silverberg G. (Hrsg.): Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften. Band 9. Evolution und Selbstorganisation in der Ökonomie. Berlin.
- Hisrich, R.D./Peters, M.P. (1998): Entrepreneurship – Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Boston.
- <http://labor.entrepreneurship.de/blog/entrepreneurship-tv>.
- <http://ecorner.stanford.edu/speakersAuthors.html>.
- <http://entrepreneurshipvideo.com>.
- Jacobsen, L.K. (2003): Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship. Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells. Berlin.
- Kao, J.J. (1989): Entrepreneurship, Creativity and Organization. Engelwood Cliffs.
- Kirzner, I.M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum. Tübingen.
- Kirzner, I.M. (1988): Unternehmer und Marktdynamik. München.
- Koontz, H./O'Donnel, C.H. (1968): Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. 4. Aufl., New York.
- Landström, H. (2002): Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research. New York.
- Lindgren, M./Packendorff, J. (2003): A project-based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity. In: Steyaert, C./Hjorth, D.: New movements in entrepreneurship. Bodmin, Cornwall.
- Marris, P./Somerset, A. (1971): Africa Businessmen: A Study of Entrepreneurship and Development in Kenya. London.
- Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 8. Auflage. Wiesbaden.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work. New York.
- Morris, M.H./Lewis, P.L./Sexton, D.L. (1994): Reconceptualising entrepreneurship: An input-output perspective. Advanced Management Journal, Nr. 9, S. 21-31.
- Naffziger, D.W./Hornsby, J.S./Kuratko, D.F. (1994): A Proposed Model of Entrepreneurial Motivation. In: Entrepreneurship: Theory & Practice. Band 18, S. 29-42.
- Pfeffer, J.E. (1982): Organizations and Organization Theory. Cambridge, MA: Ballinger.

- Pierer, H. v./Oetinger, B. v. (1997): *Wie kommt das Neue in die Welt?* München, Wien.
- Plaschka, G. (1986): *Unternehmenserfolg. Eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern.* (Schriftenreihe der Abteilung für Gewerbe, Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien) Wien.
- Poole, S. M./Van de Ven, A./Dooley, K./Holmes, M. (2000): *Organizational Change And Innovation Processes.* Oxford. UK.
- Rauch, A./Frese, M. (1998): *Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmers?* In: Frese, M. (Hrsg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer.* Göttingen. S. 1-34.
- Reynolds, P. D. (2000). *National panel study of US business start-ups. Background and methodology.* In J. A. Katz (Hrsg.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth.* Vol. 4, S. 153-227. Stamford.
- Reitmeyer, D./Spiegel, P. (2008): *Unternimm Dein Leben. Als Lebensunternehmer zu neuem Erfolg.* München.
- Ridderstrale, J./Nordström, K.A. (2000): *Funky Business. Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen.* München.
- Ronstadt, R.C. (1984): *Entrepreneurship. Text, Cases and Notes.* Dover, MA.
- Rubin, R./Stuart, A.G. (2001): *Success at Life: How to Catch and Live your Dream.* New Market Press, New York.
- Sanders, K./Kianty, A. (2006): *Organisationstheorien. Eine Einführung.* Wiesbaden.
- Sapienza, H.J./Grimm, C.M. (1997): *Founder Characteristics, Start-up Process, and Strategy/structure Variables as Predictors of Shortline railroad Performance.* In: *Entrepreneurship: Theory & Practice.* Band 22, S. 45-53
- Schmitt-Rodermund, E. (2001): *Wer hat das Zeug zum Unternehmer? Psychologische Vorläufer für unternehmerischen Erfolg.* Jena.
- Schütz, A. (1972): *Gesammelte Aufsätze.* 3 Bd. Den Haag.
- Schumpeter, J.A. (1964): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.* Berlin. Unveränderter Nachdruck der 4. Auflage von 1934. Erstdruck 1911.
- Shane, S./Venkataraman, S. (2000): *The promise of entrepreneurship as a field of research.* *Academy of Management Review* Nr. 25, S. 217-226.
- Shapiro, A. (1975): *Entrepreneurship and Economic Development.* Milwaukee, WI.
- Shaver, K.G./Carter, N.M./Gartner, W.B./Reynolds P.D. (2001): *Who is a nascent entrepreneur? Decision rules for identifying and selecting entrepreneurs in the panel study of entrepreneurial dynamics (PSED).* Paper presented at the Babson College Kaufman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Sweden, June. [Download: www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/I/I-S/I-S/i-s.htm].

- Silverman, D. (2000): Analyzing talk and text. In: Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research, 2nd edition. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. S. 821-834.
- Sloane, P.F.E./Twardy, M./Buschfeld, D. (1998): Einführung in die Wirtschaftspädagogik. Paderborn, München, Wien, Zürich.
- Spitzer, M. (2006): Lernen: Die Entdeckung des Selbstverständlichen (mit DVD). Hamburg.
- Stevenson, H.H./Jarillo, J.C. (1990): A perspective of entrepreneurship: entrepreneurial management. In: Strategic Management Journal, 11, S. 17-27.
- Timmons, J.A. (1994): Opportunity Recognition: The Search for higher potential Ventures. In: Bygrave, W.D. (Hrsg.): The Portable MBA in Entrepreneurship. New York, S. 26-54.
- Timmons, J.A. (1999): New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Singapore.
- Türk, K. (Hrsg.), (2000): Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden.
- Vesper, K.H. (1980): New Venture Strategies. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Volpert, W. (1980): Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Bern, Stuttgart, Wien.
- Weick, K.E. (1969). The social psychology of organizing. Reading, Massachusetts: Addison-Welsey.
- Weick, K.E. (1977): Enactment processes in organisations. In: Shaw, B./Salancik, G. (Hrsg.): New Directions in Organisational Behavior. Chicago.
- Weick, K.E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M.
- Weick, K.E. (2001): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, California.
- Weick, K.E./Sutcliffe, K.M./Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: Organization Science. Vol. 16, Nr. 44, Juli-August 2005. S. 409-421.
- Weik, E./Lang, R. (Hrsg.), (2001): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden.
- Weidemann, K. (2004) Wahrnehmen und Ideen finden. Sehen als Denkvorgang, Wiesbaden.
- Weser Kurier, 27. Mai 2003.
- www.ey.com/DE/de/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year/Sieger-und-Finalisten---Die-Sieger-2008---dm-drogerie-markt.
- www.tiburion-tv.com.
- www.walbusch.de/medias/sys_master8469488555277872.pdf.
- Wortman, M.S. (1987): Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. In: Journal of Management, 1, S. 259-279.
- Yeats, W.B. (1956): Collected Poems.

A. TRANSKRIPT INTERVIEW THOMAS BUSCH

Das Team vom Labor für Entrepreneurship hat für das Interview die folgende Timeline veröffentlicht:

00:00	Begrüßung
00:58	Geschichte des Thomas Busch, vom Arbeitnehmer zum Leiter des Familienbetriebs (Z. 4)
03:24	Die "Neugründung" innerhalb des Betriebs (Z. 24)
05:00	Wie wachsen trotz Marktrückgang? (Z. 36)
07:00	Der Kunde als Maßstab (Z. 52)
08:30	Mit einer Idee zum Marktführer: ohne obersten Hemdknopf zu "bequem aber korrekt" (Z. 64)
12:10	Die Marke macht's - durch Qualität zu überzeugen (Z. 94)
15:10	mehr als konkurrenzfähig sein (Z. 120)
15:40	am Kunden "dran sein" – Zielgruppenorientierung (Z.124)
22:00	Marketingstrategien für die Teekampagne (Z. 179)
33:30	"Unverwechselbares Profil - Marke" oder "Wie wachsen ohne Identitätsverlust?" (Z. 278)
41:14	Das Konzept Marke (Z. 342)
48:50	Fazit (Zeile 409)

1 **G.F.:** Sie selbst sind eigentlich keine Gründer. Aber sie haben bis vor kurzem einen Unternehmen
2 geleitet. Wie ist das, wenn man in eine Situation einsteigt? Der Vater hat das Unternehmen gegrün-
3 det, 1934, keine einfache Zeit; sie sind 1976 dazugekommen. Ist es schlicht, dass man das über-
4 nimmt? Wird es etwas Eigenes? Das sind so zunächst die Fragen. (0:58)

5 **T.B.:** Ja, erst einmal guten Abend. Ich bin dazu gekommen wie die Jungfrau zum Kind. Hinterher erin-
6 nert man sich genau wie das damals war. Praktische Ausbildung, Studium Betriebswirtschaftslehre,
7 danach wissenschaftliche Tätigkeit in einem Forschungsinstitut, Marketing -damals Absatzwirtschaft,
8 das war alles Ende der 60er-Jahre. Und dann hatte ich das große Glück, mein berufliches Vorbild
9 kennenzulernen und bei ihm zu arbeiten, das war Josef Neckermann in Frankfurt. Ich war insgesamt
10 zehn Jahre im Hause Neckermann tätig, war erst Assistent von Joseph Neckermann, habe dort die
11 Marketingabteilung aufgebaut. Was für mich ein unglaublich wichtiger Schritt war, eine Lehrzeit war,
12 um hinterher als kleines Unternehmen es leichter zu haben, sich zu differenzieren, selbst erlebt zu
13 haben was man tun muss, um gegenüber den Schlachtschiff der Großen überleben zu können. Un-
14 ternehmer bin ich geworden nach dem Tod meines Vaters. Das war ein kleines Versandhaus in Solin-
15 gen, ursprünglich einmal mit Schneidwaren gegründet; Rasierklingen ließ man sich aus Solingen schi-
16 cken - und er experimentierte nach dem Krieg auf verschiedenen Wegen – es funktionierte recht und
17 schlecht - und als mein Vater starb 1973, hatte das Unternehmen etwa 40 Mitarbeiter, 10 Mio. DM
18 Umsatz. Ich lebte mit Familie in Frankfurt, Frau und zwei Kinder, hatte einen damals aus heutiger
19 Sicht doch interessanten Job und wusste ja nicht, dass Neckermann innerhalb kurzer Zeit Probleme
20 bekommen würde und musste mich der Aufgabe stellen, weil niemand in der Familie das Unterneh-
21 men weiterführen wollte. Und das war damals – ich war damals 38 Jahre alt, ich bin ja Jahrgang 38,
22 also in diesem Jahr 70 geworden - eine Situation, wie ich sie in Ihrem Buch gefunden habe. Man sagt
23 einfach: man tut das. Und denkt - Gott sei Dank - nicht so sehr daran, welche Risiken damit verbun-
24 den sind. (3:24)

25 Ich habe in diesem Unternehmen mit besagten 40 Mitarbeitern angefangen und ich bin kein Grün-
26 der, fühle mich aber doch irgendwo als Gründer, weil das Unternehmenskonzept so aufgebaut wur-
27 de, dass ich sehr schnell feststellte, da gibt es einige interessante Samenkörner, die aber bisher noch
28 nicht den richtigen Boden gefunden hatten. Man kann auch sagen es gab da Perlen, die nicht geputzt
29 waren. Und wir legten los und taten das, was ich auch bei Ihnen – ich habe die letzte Woche mächtig
30 gelesen – was ich auch bei Ihnen gelesen habe, nämlich: das Erfinden ist so eine Sache, 90% Schweiß,
31 vielleicht 5 oder 6% intensives Rumgucken und das Sahnehäubchen ist dann das, was man als eigene
32 Leistung hinzufügt. Und so ging das bei uns auch.

33 Wir begannen in dieser Größe und sind heute ein Unternehmen mit etwa 700 Mitarbeitern, sind im
34 deutschsprachigen Raum, Deutschland, Österreich und der Schweiz, tätig und bekannt – bekannt
35 geworden – durch Produkte, für die wir stehen. Der Walbusch aus Solingen – ach ja, das ist doch der

36 mit den komischen Hemdenkragen, ohne Knopf. (5:00) Das können Sie millionenfach in der Zeitung
37 lesen, als Beilagen, wenn wir neue Kundenwerbung machen. Und wir tummeln uns in einem Markt,
38 der seit 10 Jahren rückläufig ist, und haben in diesen 10 Jahren über 60% zugelegt, und das mit Pro-
39 dukten – konservativ, gut, klassisch. Zielgruppe ab Mitte 50 aufwärts, wo die Menschheit sagt – auch
40 die Kollegen in der Branche gesagt haben - wie macht ihr das denn eigentlich? Bei euch passiert
41 nichts Außergewöhnliches, es geht scheinbar ziemlich langweilig zu, die Produkte sind auch nicht
42 gerade so, dass sie einen vom Stuhl reißen, woher kommt euer Erfolg? Und vielleicht kann ich dazu
43 nachher ein paar kleine Geschichten erzählen.

44 **G.F.:** Jetzt geben Sie mir natürlich die Frage: Woher kommt der Erfolg? Mir kommt das ein wenig
45 bekannt vor, gesättigter Markt, rückläufig, das könnte man über den Teemarkt auch sagen. Tee ist
46 ein konservatives Produkt, das Moderne geht in irgendwelche aromatisierten Tees, oder überhaupt
47 weg von Tees – also so alle möglichen merkwürdigen Getränke. Und wie verhält man sich da? Aber
48 wir laufen eigentlich ganz gut. Es passiert auch nicht viel. Viele denken, uns gibt es gar nicht mehr,
49 weil wir nicht so sehr in der Werbung sind. Ja, woran liegt´s? Wie schaffen Sie das?

50 **T.B.:** Vielleicht ein – zwei – drei Beispiele: Ich habe das Hemd hier gezeigt. Und dieses Hemd veran-
51 schaulicht das, was wir wollen oder was unsere Idee ist.

52 Zunächst ist die Marketingdefinition aus unserer Sicht (7:00): Ich muss in der Lage sein, in die Seele,
53 in das Herz, in die Vorstellungswelt meiner Kunden reinzuschlüpfen und mich selber aus deren Sicht
54 zu sehen. Und wenn mir das gelingt, stelle ich fest, dass es viele Bekleidung gibt, wo manche Men-
55 schen sagen: Ach, es wäre ja schön, wenn ...

56 Z.B. bei diesem Kragen. Letztlich verkaufen wir kein Hemd mit einem solchen Kragen, sondern wir
57 verkaufen einen Nutzen / Mehrnutzen, nämlich: bequem, aber korrekt – oder korrekt, aber bequem,
58 immer diese Kombination. Im Gegensatz zu Ihrem (G.F.) Kragen – Sie tragen den so und Sie sollen
59 den auch so tragen, aber es gibt vielleicht 3, 4, 5% von Menschen die sagen – im Bergischen Land und
60 im Rheinland die sagen: das ist mir zu usselig. Usselig heißt, das muss besser sitzen. Und ich muss,
61 wenn ich das Hemd offen trage, dann muss der Kragen gut sitzen und dann muss ich ihn mit der Kra-
62 watte zumachen und wenn mir der Kragenknopf platzt, weil ich mich ärgere, dann lockere ich ihn.
63 Wir verkaufen von diesem Hemd, mit dem wir in Europa – also im deutschsprachigen Europa – als
64 Größter unter den Kleinen tätig sind, etwa 2 Mio. Stück im Jahr. (8:30) Und da sind wir unangefoch-
65 ten der Marktführer – warum? Weil es genügend Menschen gibt, die sagen: Endlich hat mal jemand
66 verstanden, dass wir es bequem aber auch noch ein bisschen korrekt haben möchten. Und Sie kön-
67 nen sich vorstellen, dass das nicht die Avantgardisten sind, sondern eher die Konservativeren.

68 Ein zweites Beispiel: Ganz stolz habe ich in diesem Jahr eine Auszeichnung bekommen für den soge-
69 nannten Lifetime Award und da habe ich das Beispiel mit dem Kragen gebracht und das ergänzt um
70 etwas - nämlich wir haben dadurch Millionen Knöpfe gespart, mehr Bequemlichkeit geschaffen und

71 ich habe in Wiesbaden für 800 Menschen das getan, was ich heute Abend für Sie auch mitgebracht
72 habe: Ein paar von den gesparten Knöpfen schenke ich Ihnen in Form eines kleinen Marzipanknopfs.
73 Bitte, bevor Sie nachher nach Hause gehen, geben Sie doch einfach die Tüte rum – jeder darf
74 reinlangen und sich seinen Marzipanknopf nehmen.

75 **G.F.:** Ja, und von Ihnen persönlich überreicht, Thomas Busch.

76 **T.B.:** Und das zweite Beispiel, wenn ich das noch sagen darf, trage ich auch. Nämlich – viele Men-
77 schen müssen stehen, und Stehen ist gelegentlich mit Gesundheitsproblemen verbunden. Viele Men-
78 schen müssen fliegen, und da sind wir schon eher bei Ihnen, und beim Fliegen muss man aufpassen,
79 dass es da nicht zu – ja, was ist das – Krampfadern oder ich weiß nicht was – auf jeden Fall zu Blut-
80 stauungen kommt in den Beinen. Und dazu gibt es Strümpfe, die keine medizinischen Stützstrümpfe
81 sind, sondern etwas weniger Kompressionsdruck haben. Und wir haben damals – alles 70er Jahre –
82 gesagt: Ganz einfach. Man nehme einen Herrenkniestrumpf, wirke Gummifäden hinein, bezeichne
83 das als unsichtbare Stützkraft, und verkaufe 100tausende davon.

84 Ich trage einen solchen Strumpf hier – ich halte das einfach mal hoch – ein ganz normaler Knie-
85 strumpf, aber eingewirkte Gummifäden, und dadurch verkaufen wir – und das ist die einzigartige
86 Produktidee – „unsichtbare Stützkraft“, und am unteren Bein ist das weniger komprimiert als oben-
87 hin, und wir verkaufen „mehr Gesundheit“ und dann, schnodderig gesagt, den Strumpf gibt's dazu.
88 Und wenn man durch unser Angebot durchgeht, unsere Kataloge durchgeht, so fallen sie dadurch
89 auf, dass es dort sehr viele Produkte gibt, die eine solche Geschichte im Hintergrund haben und die
90 dazu führen, dass viele Menschen – in Deutschland haben wir etwa eine Millionen Kunden, von der
91 Zugspitze bis nach Sylt – das viele Menschen sagen: Wie schön, dass es den gibt, da krieg ich endlich
92 ... Und Hintergrund für uns ist: Wir müssen alles daran setzen, mit dem profanen Produkt Bekleidung
93 soweit zu kommen, dass die Menschen sagen (12:10): bei Walbusch muss ich kaufen, und nicht: bei
94 Walbusch kann ich auch kaufen.

95 **G.F.:** Also interessant an der Geschichte finde ich, dass Sie – anders als sonst die Mainstream-
96 Vorstellung - arbeiten, bei der es heißt: Innovation ist wichtig. Und Sie sagen: Nee, eigentlich sind das
97 ganz konservative Produkte, haben zunächst mal nichts Aufregendes, und Sie fahren aber besser im
98 Markt. Kann es sein, dass das ganze Gerede um Innovation ein bisschen zu sehr aufgebläht ist, man
99 eigentlich auch in so, ein Stückchen eher risikoärmeren Märkten – wenn Sie eher modische Sachen
100 erleben, das ist ja auch schnell aus der Mode, so sind Sie ja eigentlich eher zeitlos. Ist das das Erfolgs-
101 geheimnis, dass man weniger Risiken eingeht und die Menschen dort abholt, wo sie sind? Die meis-
102 ten sind eben nicht Avantgarde.

103 **T.B.:** Das man die Menschen dort abholt, wo sie sind und wie sie es haben wollen: ja. Das mit dem
104 Risiko ist so eine Sache, die ich Ihnen an einem Beispiel erklären möchte. Da ist ein weißes Hemd.
105 Das gibt es in zwölf Kragenweiten und vier Ärmellängen, dann haben sie schon 48 Artikelpositionen.

106 Und wenn jetzt dieses Hemd noch in 10 Farben angeboten wird – alles konservative klassische Uni-
107 farben – dann sind das 480 Artikelpositionen. Und dieses Hemd, heute im Angebot, heißt beispiels-
108 weise, dass in der Ärmellänge xy in der Kragenweite 43 in der Farbe Blau es nicht mehr am Lager ist.
109 Und jetzt müssen wir das Hemd beschaffen. Die Weberei braucht drei Monate, gefertigt wird es nicht
110 in Deutschland sondern natürlich irgendwo in Vietnam. Die brauchen noch einmal eine Vorlaufzeit
111 von zwei Monaten, dann wartet der Kunde, der das Hemd bei einem klassischen konservativen Ver-
112 sender kaufen will, fünf Monate darauf und sagt: Auf Wiedersehen, oder auf Nimmerwiedersehen.
113 Das heißt, dass wir eine - zu unserem Konzept gehört eine extrem ausgefeilte Warenwirtschaft. Wir
114 haben insgesamt 35.000 Artikelpositionen und sind das Versandhaus, das bekannt ist, dass es schnell
115 und gut liefert. So nach dem Motto: Bei Walbusch kriegt man auch, was man bestellt. Das ist ja bei
116 den Modischeren nicht mehr der Fall. Aber, das ist dadurch erreicht, dass wir im Hintergrund eine
117 ausgefeilte – nicht nur Logistik, sondern ein DV-System und ein Steuerungsinstrumentarium haben –
118 und jetzt denke ich wieder an das, was ich bei Ihnen gelesen habe – was schwer über Komponenten
119 zu beschaffen ist, da ist eine unserer Stärken (15:10), auch gegenüber den Konkurrenten. Dass wir da
120 so aufgestellt sind und – gerade die Mitarbeiter, wir haben etwa 80 Mitarbeiter im Einkauf – dass die
121 so hervorragend geschult sind und so sich auch so hervorragend mit dem, was wir da tun, identifizie-
122 ren, da sind wir wieder bei dem Unternehmerischen, dass das eine enorme Stärke ist; aber risikoarm
123 ist unser Geschäft nicht. (15:40)

124 **G.F.:** Sie haben gesagt: In die Vorstellungswelt unserer Kunden hineinversetzen, der Kunde ist König,
125 ja – in die Vorstellungswelt hineinversetzen ist ja gar nicht so einfach. Wie machen Sie das?

126 **T.B.:** - Wir haben ja mit jedem Katalog, den wir rausschicken, eine Situation wie bei einer Wahl. Die
127 Wahlanalyse erfolgt nur aufgrund der Ja- oder Nein-Stimmen. Die Kataloganalyse erfolgt nur auf ei-
128 ner Analyse der Nicht-Stimmen. Bestellquote, Resonanzquote – wie viele haben denn überhaupt
129 reagiert, wie viele sind zur Wahl gegangen – und was haben sie gewählt? Und dann ist das faszinie-
130 rende in der Branche Versandhandel, dass wir dann hergehen können und dann Katalog-Bild mit den
131 Stimmen für das Katalog-Bild vergleichen können. Das wir merken, wir haben für ein und denselben
132 Artikel Bilder, oder auch Texte, wo Menschen sagen: Das gefällt mir. Und dann stellt man diesen sel-
133 ben Artikel anders dar, und da gefällt er nicht mehr. Ein und dasselbe Produkt. Und die Kunstfertig-
134 keit, die Kreativität in unserer Branche besteht darin, aus diesen permanenten Vergleichen Vorstel-
135 lungen von den Menschen zu kriegen, die bei uns einkaufen; und aus ihren Reaktionen, und da sind
136 wir – so wie andere sagen große Meister darin – aus der Art, wie sie uns schreiben, aus der Art, wie
137 sie uns in unserem kleinen Laden – wir haben einen 1.000 qm großen Verkaufsraum in Solingen, der
138 demnächst verdoppelt wird - und da muss man sich nur hinstellen, und Studien machen. Wir rätseln
139 z. B., wenn die mit Autos kommen – erst mal ist interessant, welche Typen das sind, also das sind
140 bevorzugt Audi und Mercedes-Fahrer – warum wollen die alle silberne Autos haben? Die Hauptfarbe

141 unserer Kunden ist Silber. Und wir können nicht fragen: Was empfinden Sie? Aber wir stellen aus
142 ihrem Verhalten, aus ihren Reaktionen fest, wie sie uns sehen, was sie möchten, was sie leben und
143 dann gibt es ja noch viele Instrumente – unter anderem diese hervorragende Sinus-Studie von dem
144 Institut in Heidelberg, die die Menschen nach Mentalitäten - das sind ja diese berühmten Kartoffel-
145 grafiken – einordnen, zählen sie zu den Progressiven, zu den konservativen Verhaltenden, zu den
146 DDR-Nostalgikern, sind sie Unter-, Mittel- oder Oberschicht – und da kann man sich dann als Unter-
147 nehmen, wenn man solche Untersuchungen macht, irgendwo wiederfinden und sehen: Wo sind
148 denn die Menschen, die wir bedienen. Das sind alles Hilfsmittel, um kennenzulernen, wie wollen uns
149 unsere Kunden haben. Und das ist also das, was wir sehr intensiv betreiben, um dadurch auch etwas
150 zu erreichen um das andere uns beneiden: Das da eine unheimlich enge Beziehung zwischen 1 Mio.
151 Menschen und dem Unternehmen ist. Und eine kleine Geschichte: Wir feiern nächstes Jahr
152 75jähriges Jubiläum. Und die jungen Leute bei uns, die neue Führungsmannschaft, haben sich zu-
153 sammen mit den Vertriebsleuten etwas ausgedacht. Z. B. das sie als Jubiläumsveranstaltung eine
154 Fahrt auf der Ostsee mit dem Traumschiff, der Deutschland, nicht nur machen, sondern das ganze
155 Schiff haben die gechartert. Ich habe gesagt: Ihr spinnst, schafft ihr nie, ich mit meiner ganzen Erfah-
156 rung wette dagegen. Die wollten ursprünglich das mit 15% Jubiläumsrabatt für unsere Kunden ma-
157 chen und haben das dann auf 20% erhöht, weil ich Einspruch erhoben hatte. Ergebnis: Am zweiten
158 Tag war das Schiff ausverkauft. Und das sind Reisen zwischen 3 und 14 tausend Euro. Und wenn so
159 was passiert, dann muss das eine ganz ganz enge Bindung – nicht nur müssen das Kunden sein, die
160 viel Geld haben, sondern da muss auch eine enge Beziehung sein, dass die ein solches Vertrauen
161 haben, und das ist also etwas – in die Seele, in das Herz der Menschen reinschlüpfen würde für mich
162 heißen: Wenn ich heute wieder berufstätig werden wollte, ich müsste lernen, in Ihre (zum Publikum)
163 Seele, in Ihre Vorstellungswelt, in Ihre Herzen reinzuschlüpfen und wenn es mir dann gelingen wür-
164 de, Ihnen etwas zu verkaufen, dann wäre ich ein guter Marketingmann.

165 **G.F.:** Es klingt so, als sei der Kunde König – das ist ein Gesetz. Könnten Sie auch sich vorstellen – also
166 ich sag mal, bei uns, wir sagen nicht: der Kunde ist König; wir sagen: Die Vernunft ist König. Da wür-
167 den Sie sagen: Das kann nicht funktionieren.

168 **T.B.:** Doch. Für ... – gemeinsam ist uns ja, dass wir in Zielgruppen denken. Und es gibt Zielgruppen, es
169 gibt Menschen, die kann ich über die Ratio ansprechen. Ich kann denen erklären: Bequem, aber kor-
170 rekt. Und da ist die Vernunft der König. Es gibt aber auch genügend andere Menschen, die sagen:
171 bleib mir weg mit eurem Hemd. Das ist mir zu fad und zu langweilig und die Vernunft leuchtet mir
172 nicht ein, ich will bei Zara, Bibach oder wie sie nicht alle heißen und H&M meine Klamotten kaufen.
173 Die müssen modisch sein. Und die müssen – heute muss das ein schwarzer Steppmantel sein, was da
174 drin ist und wie vernünftig das ist interessiert mich weniger. Ich will nur modisch gekleidet sein. Und

175 da würde ich Ihnen widersprechen, da ist nicht die Vernunft König, sondern ja letztlich wieder, was
176 dieser Mensch haben will und manche mögen die Vernunft.

177 **G.F.:** Jetzt ziehe ich Sie mal als Berater für uns heran. (22:00) Wir haben ja nur ein einziges Produkt –
178 Dajilingtee, da ist ja nichts Modisches oder so. Wie würden Sie verfahren, wenn Sie unser Produkt
179 hätten? Wir sind ja verhältnismäßig klein, im Vergleich zu Ihnen. 8 Mio. Euro Umsatz und gerade mal
180 20 Leute. Also winzig, wir könnten eigentlich noch wachsen. Müssen wir irgendwas ändern? Müssen
181 wir sagen, Darjeeling machen wir jetzt mit dem Flora der Südsee und machen einen Rap-
182 Darjeelingtee oder den konservativ Darjeeling, nur den Darjeeling von 1921, wie würden Sie ...

183 **T.B.:** Ich sag in solchen Situationen als erstes: Ich versteh ein bisschen was von Hemden – und von
184 Tee wenig – deswegen kann ich Ihnen also nur sagen, was ich denke und als Direktmarketer empfin-
185 de, wenn ich Ihren Tee und die Art und Weise sehe, wie Sie diesen Tee vermarkten. Für mich ist das,
186 was Sie in der Hand haben und was Sie getan haben mit den Perlen vergleichbar, die ich erwähnt
187 habe. Die brauchen auch nicht geputzt zu werden. Aber ich denke, dass es nachdenkenswert ist, Ih-
188 ren Perlenschatz so zu lassen, wie er ist, aber sich zu überlegen, wie kann ich mehr Menschen, die
189 diesen Schatz interessant finden, und schön finden – Sie können sagen, die in dieses Museum gehen
190 – wie können wir das machen? Eine der Maßnahmen ist ja das, was Sie mit unserem Haus gemacht
191 haben. (zum Publikum) Wir pflegen unseren Kunden bei bestimmten Katalogen zu sagen: und wenn
192 Sie bei uns bestellen, dann schicken wir Ihnen kostenlos / dann legen wir der Lieferung bei ... Und das
193 war diese kleine Packung Tee von der Teekampagne. Ich glaube da haben wir zunächst einmal 50
194 tausend Schachteln von gehabt. Jetzt liegt es an Ihnen zu sagen: Was ist denn daraus geworden?
195 Aber das ist die von Ihnen auch so oft beschriebene Win-Win-Situation. Sie sind zunächst in Vorleis-
196 tung getreten, haben gesagt: Walbusch, diese schöne Schachtel ... Wir konnten sagen: Guckt mal, das
197 ist so toll wie unsere Sachen. Und im Übrigen schmeckt dieser Tee hervorragend. Wir haben uns
198 selbst überzeugt. Und dann liegt in dieser Schachtel – ist der Tee, und da liegt ein kleiner Prospekt,
199 und jetzt wiederhole ich das, was ich Ihnen eben gesagt habe: In diesem Prospekt, der wunderschön
200 ist, nur ein bisschen zu bescheiden im Auftritt, nämlich da ist mittendrin eine Bestellmöglichkeit.
201 Und als Verkäufer würde ich immer sagen: Das gehört hier vorne drauf. Da werden Sie mit Sicherheit
202 3, 4, 5 Prozent mehr Aufträge kriegen. Da denken ja immer – das ist ja in Zahlen und Reaktionen, und
203 ich glaube, das es Möglichkeiten gibt, wenn Sie es denn möchten, Zielgruppen für das fantastische
204 Produkt, das Sie haben, zu begeistern, wenn sie es denn wüssten und ich hab mal den hässlichen
205 Spruch als Junge irgendwo gelernt: Da gibt es Leute, die sagen: gute Ware ist Werbung genug. Und
206 dagegen sage ich: ein bisschen gackern gehört auch mit dazu.

207 **G.F.:** Nun gackern wir ja auf eine Weise – also es gibt ja nun nichts klareres als das hier (Teepackung
208 in der Hand), wir schlüpfen sozusagen in Ihre Packung, das ist gar nicht so einfach, da hineinzuschlüp-
209 fen (G.F. versucht, Teepackung in Banderole zu stecken), und dann wird gesagt: das ist von Walbusch

210 sozusagen – wie sagt man ... signiert, oder es trägt sozusagen Ihre Unterschrift im wahrsten Sinne des
211 Wortes. Also die Teekampagne ist zertifiziert von Walbusch, wenn man modern ist. Und wir versu-
212 chen sozusagen den guten Namen Walbusch zu nutzen und zu sagen: Guckt mal, das ist auch ein
213 Produkt, das hat viel Ähnlichkeit. Konservativ, es ändert sich nichts, unmodisch oder wenig modisch.
214 Auch in 20 Jahren wird man noch Darjeeling trinken, trotz aller Trauben der Südsee und so. Da haben
215 wir was gemeinsames, wo wir – ich bin so ein bisschen vorsichtiger, wenn wir gelobt werden, geht
216 das nicht über meinen Tisch, aber wenn negative Sachen kommen, geht's über meinen Tisch und ich
217 guck immer, gibt es Leute die sagen: Ihr werdet zuviel, ja, es gibt ein paar. Oder jetzt hängen so ein
218 paar Plakate in Berlin herum, da heißt es: Herr Professor, Sie sagen doch immer, Sie werben gar
219 nicht. Da hab ich doch ein Plakat gesehen in der U-Bahn. Ja, sag ich. Das ist so ein Relikt aus der An-
220 fangszeit, wir hätten das schon gerne aufgegeben, aber wir werden die nicht los. So wie das Plakat
221 ist, das sind so Dekos in Berlin. Ich sag: Für uns ohne Bedeutung. Wir haben ja 95% Versand und da-
222 von 50% im Internet. Da verdienen wir auch mehr dran als an den Depots. Also es ist so eine Mi-
223 schung aus konservativ und ja... für mich ist konservativ natürlich auch ein Stück risikoärmer. Also
224 wenn ich jetzt irgendeinen modischen Tee erfinde, da gibt es ja das hier ... das ist das Gegenstück.
225 Die erfinden jede Woche einen neuen Tee und das sind dann so ... der hier heißt „Calm“ aus irgend-
226 was, Meditation, keiner fragt so richtig, was da drin ist, sondern das ist so. Jemand hat das gemischt,
227 und jede Woche eine Innovation. Die sind viel erfolgreicher wie wir und sind von Starbucks aufge-
228 kauft worden. Kann man sagen: Hm, sollten wir das nicht auch machen? Ich finde eben, das (nimmt
229 seinen Tee in die Hand) ist was Schönes. Ich nutze es natürlich auch als Modell für Entrepreneurship.
230 Sie sagen: Das schafft doch jeder. Ein einziges Produkt, möglichst noch ein zeitloses, und das preis-
231 wert zu machen und nicht so tricksen, sondern soliden Tee, gute Qualität, und möglichst noch einen
232 guten Preis. Ist das ... das wäre sogar vielleicht für Sie zu langweilig. Ist Das etwas, wo Sie sagen, das
233 ist zu konservativ?

234 **T.B.:** Nein, nein. Einer ... oder, wir haben ein paar Grundsätze in unserer Firmenphilosophie. Der erste
235 Grundsatz heißt: Schuster, bleib bei deinen Leisten. Tue das, was Du kannst, tue es richtig und verzet-
236 tele Dich nicht. Ein anderer Grundsatz heißt: Wenn Du wachsen willst, wenn wir wachsen wollen,
237 überprüfe zunächst, ob Du alle Möglichkeiten des Optimierens des Vorhandenen genutzt hast – ich
238 mach mal schnell eine Klammer auf, als junger Unternehmer fragte ich einen Berater, in der Branche
239 ein bekannter Mann, müssen wir nicht jetzt unbedingt nach Österreich? Und seine Antwort war:
240 Haben Sie vorher überlegt, ob Sie Ihr Marktpotenzial in Deutschland ausgeschöpft haben? Wenn ja,
241 können Sie an den Gedanken rangehen. Wenn nein, versuchen Sie erst mal in Deutschland, Ihr Po-
242 tenzial auszuschöpfen. Klammer zu. Wenn du also an etwas Neues rangehst, prüfe zunächst einmal –
243 und das sage ich immer wieder unseren Mitarbeitern – ob das Potenzial, was du hast, was ihr habt,
244 was Sie haben, ausgeschöpft ist. Und wenn Sie zu der Überzeugung kommen, das ist so, dann müssen

245 Sie in der Zwischenzeit aber schon ein Konzept haben, was Sie dann machen wollen. Und da ist wie-
246 derum das Wichtigste, dass man bei Überlegungen zur Diversifikation davon ausgeht: es muss min-
247 destens ein Faktor da sein, den ich kann. Eine Größe, entweder: Ich muss mein Produkt neuen Märk-
248 ten anbieten, oder aber ich muss ein neues Produkt schaffen, um es meinen Kunden anzubieten. Und
249 dann muss das Produkt verwand sein. Typenverwand. Es kann ein ganz anderer Artikel sein. Z. B.
250 habe ich selbst bei Ihnen gekauft diese CO2 Glühlampen – habe mich nur gefragt: da ist nie mehr was
251 gekommen, ich habe einmal die Packung gekriegt und dann habe ich nie wieder was gehört. Und da
252 denke ich (hält den Teekampagnen- und den Calm-Tee hoch), das sind andere Menschen, die das, als
253 die das hier kaufen. Und die Produkte sind mir letztlich egal. Ihre CO2 Glühlampe passt besser zu den
254 Menschen, die das (Faltin-Tee) kaufen, als dieses hier (Calm-Tee). Deswegen würde ich sagen, wenn
255 ich gefragt würde, und Sie haben ja gefragt, aber ich verstehe von Tee nichts, aber ich würde sagen:
256 genau prüfen, ob das dieselbe Zielgruppe anspricht. Wenn ja, warum nicht. Es muss aber glaubhaft
257 sein, und Glaubwürdigkeit ist gerade in der heutigen Zeit, wo so viel Schaum geschlagen wird, eine
258 enorm wichtige Forderung. Und wenn man glaubwürdig ist, dann hat man einen ganz ganz dicken
259 Stein im Brett. Und da (schüttelt den Calm-Tee) wäre ich vorsichtig, und würde also eher sagen: mit
260 Sicherheit gibt es bei uns im Marketing junge Leute, die mal gerne bereit sind, sich gemeinsam mit
261 jemandem aus Ihrem Haus den Kopf zu zerbrechen: Was könnte man tun, um mehr Menschen, die
262 sagen würden: Wenn wir das gewusst hätten (schüttelt den Faltin-Tee), hätten wir nur noch diesen
263 Tee gekauft. Ich habe neulich mal jemanden gefunden, der hat ganz aufgeregt: Was? Ich habe doch
264 bisher immer bei Schwader und und und. Ich glaube, da liegt der Ansatz: Tue Gutes, aber rede auch
265 so, dass die die daran interessiert sind, hören. Und möglichst wenige, die nicht daran interessiert
266 sind. Und das ist ja die Kunst, und das, was wir im Direktmarketing machen.

267 **G.F.:** Wie machen Sie selber in Ihrer Firmenpolitik – es wäre ja naheliegend, wenn man Hemden ver-
268 kaufen kann, dass man auch Jacken verkauft, oder auch Hosen. Sie sind ja auch in der Expansion und
269 Diversifikation äußerst vorsichtig, wenn ich das richtig verstehe. Wir auch. Die Marketingleute, von
270 denen ich übrigens nicht so viel halte – ich halte mir die eher immer vom Hals, die beraten einen
271 natürlich in Diversifikation und Assamtee und schönere Verpackung und buntere Verpackung und
272 Weihnachtsverpackung und lauter so Zeugs. Ich finde, das (hält den Faltin-Tee hoch) was. Ein Produkt
273 zu haben und das auf Dauer hat auch was kultiges und witziges und man lernt die Leute dort kennen
274 und ich verstand ja am Anfang überhaupt nichts von Tee. Man lernt das dann so im Prozess allmäh-
275 lich so kennen. (33:30) Sie sind da ja auch sehr vorsichtig. Warum? Sie könnten ja sagen: Haben wir
276 noch einen größeren Umsatz, kann ich mehr Leute einstellen, habe ein schöneres, größere Unter-
277 nehmen. Warum sind Sie vorsichtig?

278 **T.B.:** Als Spezialist, und wir haben in diesem Jahr etwa einen Umsatz von 250 Mio. Euro, sind wir in
279 unserer Branche nicht ganz klein. Aber im Wettbewerb mit den großen Firmen, die in Milliarden den-

280 ken, sind wir klein. Und der Kleine muss, nach unserer Erfahrung, für den Kleinen ist es überlebens-
281 notwendig, ein unverwechselbares Profil zu haben. Wenn der Name Teekampagne fällt, dann muss
282 die Antwort von vielen Menschen sein: Ach ja, ich weiß, das sind die und die. Und wenn der Name
283 Walbusch fällt, dann muss da kommen: Ach ja, bequem, aber korrekt und die haben so vieles wasch-
284 bares und es ist immer gut und einen tollen Service haben die auch. Das heißt, alles, was in eine Rich-
285 tung gehen könnte, wo das Profil verwässert wird, da wird es schon mal gefährlich. Wir stehen in der
286 Tat vor dem Problem, dass wir in den letzten Jahren sehr stark gewachsen sind. Und wir beschreiben
287 das immer mit der Situation: Wir haben ein relativ kleines Schiff, das den Vorteil hat: es kann in jede
288 bucht an jeder Küste ziemlich weit reinfahren, wo die großen Schlachtschiffe nicht mehr hinkommen.
289 Aber, Wachstum heißt ja, die Nischen werden zu klein. Wir müssen etwas stärker weiter in die offene
290 See kommen. Und da plant man jedes Jahr 5%, 6% wenn es gut geht dazu und stellt dann fest: ir-
291 gendwann kommt der Zeitpunkt, wo man doppelt so groß ist. Und wir fragen uns: Wo wollen wir in
292 10 Jahren stehen? Und wenn wir so weitermachen wie jetzt, dann begegnen wir mit unserem kleinen
293 Schiff irgendeinem großen Schlachtschiff oder einem großen Dampfer der es mit Sicherheit besser
294 oder günstiger kann als wir. Und deswegen haben wir ein neues strategisches Konzept entwickelt,
295 dass da heißt – das läuft bei uns unter dem Motto Flottenkonzept. Flottenkonzept heißt: Wachstum –
296 und leider ist das ja ein Merkmal in unserer Gesellschaft, an dem wir leider nicht vorbeikommen – die
297 Kosten wachsen automatisch und der Umsatz muss mühsam erkämpft werden – leider geht es nicht
298 ohne Wachstum. Ich bedaure das. Wir sind ja eine Gesellschaft, die immer im Ungleichgewicht leben
299 muss und nicht im Gleichgewicht, wie viele asiatische Gesellschaften. Wachstum heißt ja: Ich will
300 immer ein Ungleichgewicht haben, ich will immer mehr haben. Und das heißt bei uns – oder hieß für
301 uns – dass wir nicht mehr alles unter dem einen Dach Walbusch machen können, sondern wir wissen,
302 dass wir in Deutschland eine bestimmte Zielgruppe bedienen können, der wollen wir treu bleiben,
303 weil wir das können und die uns mögen, so wie wir sind. Wenn wir jetzt plötzlich einen Alba-Moda
304 Katalog oder irgend einen anderen modischen Katalog machen würden, da würden die Menschen
305 unsicher: das ist nicht mehr das Unternehmen, das wir kennen. Also haben wir angefangen zu diver-
306 sifizieren und haben z. B. vor einigen Jahren – hatten wir die Gelegenheit, die Marke Klepper – Klep-
307 per ist eine sehr alte Marke, war bekannt für Wetterbekleidung und für die berühmten Faltboote.
308 Und die Marke Klepper gehört uns. Und wir haben das Konzept verfolgt – erfolgreich – Klepper ist die
309 Marke für Outdoor-Bekleidung, aber nicht für den Sportler, sondern für den Wanderer, für den Spa-
310 ziergänger, für den, der im Schwarzwald, im Bayrischen Wald oder irgendwo in den Voralpen ist, aber
311 nicht den Sportler, der Jack Wolfskin oder Globetrotter oder Schoeffel hat. Ein Riesenerfolg. Ich kann
312 Ihnen nur mal eben einen Katalog zeigen. Ich greife mal eben wieder in meine Wunderkiste (sucht).
313 Hier, das ist ein völlig anderer Katalog, ich lass den mal eben rumgehen – als unser, aus der Sicht
314 vieler nicht gerade vom Stuhl reißender Walbusch-Katalog, der aber ein sehr starker Verkäufer ist.

315 Ein anderes Beispiel: Natürlich interessieren wir uns auch für den jüngeren Markt. Vielleicht stellen
316 wir uns vor wir könnten auch Ihnen (zum Publikum), oder wenn Sie erfolgreich im Beruf sind, erfolg-
317 reich heißt: auch bereit sind, bestimmte Summen für Kleidung auszugeben, haben wir einen modi-
318 scheren Katalog gemacht. Aber nicht unter der Marke Walbusch, sondern unter der Marke May &
319 Edlich. May & Edlich ist einmal ein Unternehmen gewesen, dass viele Einzelhandelsgeschäfte hatte,
320 auch hier in Berlin hatte es an bevorzugter Stelle, hatte es einen Laden gehabt, der modisch, teuer ist
321 und in Konkurs gegangen ist, weil es sich verzettelt hat. Diese Marke haben wir erworben, vor 3 Jah-
322 ren, und sind gerade dabei, mit dieser Marke einen Relaunch zu machen und sie wieder am Markt zu
323 positionieren. Sozusagen als Begleitschiff in unserem Firmenverbund. Dann haben wir einen gesund-
324 heitsversender gegründet. Avena – Gesundheit aus Bad Kreuznach. Ganz bewusst: May & Edlich aus
325 Leipzig, und Avena aus Bad Kreuznach, damit über die Verbindung Solingen nicht das Aha-Erlebnis
326 kommt: Ist ja doch alles aus einem Topf. Und da sind wir wiederum in einem etwas anderen Markt
327 tätig, so dass wir insgesamt glauben, dass wir mit diesem Weg wachsen können ohne dass wir ir-
328 gendwann uns, ja, zu Tode wachsen oder das wir in einen gefährdeten Marktbereich kommen, wo
329 wir uns selber nicht mehr treu bleiben können, wo wir zu stark in den Preiswettbewerb kommen.
330 Und wir verkaufen nicht über den Preis, sondern über die bessere Leistung, über die bessere Quali-
331 tät. Es gibt im Einzelhandel ein Unternehmen, das dieses Konzept hervorragend praktiziert. Das ist
332 Douglas. Die sagen ja: Wir sind der FachgeschäftsKonzern. Und haben also die Douglas-Parfümerien,
333 dann haben sie die Buchhandelskette Thalia, dann haben sie Husel, dann haben sie Uhren-Christ –
334 alles in sich eigene profilierte Marken, die aber unter dem Dach des Douglas-Konzernes hervorragend
335 arbeiten. Und dadurch hat Douglas nicht das Problem wie viele Warenhäuser, die Warenhäuser heu-
336 te, ob das Kaufhof oder Karstadt ist, die eben zu viel unter einem Dach – das alte, ehemals erfolgrei-
337 che Warenhauskonzept – haben.

338 **G.F.:** Zum Stichwort Marke vielleicht zum Schluss. (41:14) Das ist ja umstritten. Die einen sagen: Mar-
339 ken sind wichtig und Markenpflege ist wichtig, die Marke erweckt Vertrauen bei den Konsumenten,
340 wenn das ein gescheites Produkt ist, und andere – da gehöre ich ja auch ein bisschen zu – die sagen:
341 Marken machen das Produkt teuer. Es geht viel in die Markenpflege. Da sind Sie vielleicht nicht so
342 typisch für. Also, ich glaube bei Ihnen geht eine Menge in die Qualität, aber es gibt ja auch Marken,
343 wo man weiß, da ist eigentlich das Modische, der Auftritt wichtiger, und die Investition in die Marke
344 viel höher, als in das Produkt. Und bei Kosmetik und anderen Sachen weiß man: 10, 20% gehen,
345 wenn es hochkommt, in die Herstellungskosten und der größere Teil ist Marketing. Da kann man sich
346 natürlich fragen: ist das eine gute Entwicklung? Brauchen wir das? Wird das nicht irgendwann, wenn
347 das übertrieben wird mit den Marken, und wenn das immer teurer wird, nicht eine Gegenbewegung
348 geben, und die gibt es ja schon, NoLogo, von der Frau Klein, und so, die dann lieber sagt: Ne, jetzt
349 kaufen wir lieber direkt, und kaufen für 20% und lassen mal die Marke stehen. Haben Sie da nicht

350 Sorge, dass irgendwann dieses Markenkonzept, nicht durch Sie oder uns – wir sind ja vielleicht auch
351 ein bisschen eine Marke, Teekampagne, das das ausgehöhlt wird, weil die Markenpflege zu teuer
352 wird?

353 **T.B.:** Ich möchte mit der Frage anfangen: Was ist denn überhaupt Marke? Was ist eine Marke?

354 **G.F.:** Also ich habe gefragt, wenn ich eine Antwort geben darf, es kommt von Branding. Das ist, als
355 man den Ochsen auf den Hintern so ein Feuerzeichen gebrannt hat, damit man unterscheiden kann,
356 von wem der Ochse ist. Das war ja der Ausgangspunkt, da ist auch das Logo entstanden. Und heute
357 hat das eine ganz andere Bedeutung. Die Kosten, die in das Marketing gehen und in die Marktpflege
358 gehen, haben die nicht allmählich einen Punkt, wo man sagen kann: problematisch.

359 **T.B.:** Sie haben eben etwas gesagt: Das ist auch eine Marke, die Teekampagne. Marke ist für mich
360 nicht das, was hier auf dem Produkt draufsteht. Das ist glaube ich heute Allgemeingut. Sondern Mar-
361 ke ist etwas, was in meinem Kopf drin ist. Marke hat etwas mit meiner Vorstellung zu tun: Wenn ich
362 höre: Teekampagne, und wenn Sie, ihr Unternehmen, ein gutes Marketing betreiben, dann sagen
363 möglichst viele Menschen: Teekampagne, ganz klar. Ein super Darjeeling, hat was mit Ökologie zu
364 tun, eine tolle Qualität, ich kriege große Packungen und ich bezahle relativ wenig dafür (zählt dabei
365 an den Fingern ab) – im Vergleich zu dem, was ich kriege. Das ist Marke. Ein anderes Beispiel für die
366 große Bedeutung von Marken. Ich habe immer den Vergleich: Japanische Autos und deutsche Autos.
367 Warum hat der Lexus, der ein hervorragendes Auto ist, in Deutschland gegenüber Mercedes so ge-
368 ringe Absatzchancen? Das hat was mit unserer Vorstellung von Mercedes zu tun. Nämlich: alteinge-
369 sessen, gut, schwäbisch, Statussymbol – ja Statussymbol ist ja auch nicht etwas, was ein Produkt hat,
370 sondern was ich einem Produkt gegenüber empfinde. Und Lexus hat das alles nicht. Und die Marke
371 ist etwas, was zur Unverwechselbarkeit eines Produktes beiträgt, nämlich die Vorstellung von Men-
372 schen: Ich will Teekampagnen Tee haben. Das ist Marke. Ich kann mich da vielleicht nicht so richtig
373 oder ganz geschickt ausdrücken, aber Marke hat nichts zu tun – das nachher (hält Teekampagnen Tee-
374 packung hoch) ist wichtig, damit die Teekampagne immer mit einheitlichem Schriftzug, sagt man ja,
375 und Logo dazu, und einheitlicher Sprache, und einheitlichem Auftritt, das ist ja alles bei Ihnen vorzüg-
376 lich. Das was Sie, was dieses Unternehmen macht, ist Markenpolitik. Ganz eindeutig Markenpolitik.
377 Das ist so konsequent einheitlich, ein so klarer, profilierter Auftritt, und ja – dann kann das soweit
378 gehen, wenn das in 4 Millionen Köpfen drin steckt, dass Sie nur noch die Farbe Dunkelblau sehen und
379 an Nivea denken. Das ist wirklich die Spitzenleistung im Marketing. Die Farbe Dunkelblau zu sehen
380 und an Nivea zu denken – und natürlich dann auch, und das ist ja in unserer freien Wirtschaft erlaubt
381 zu sagen: Ich will dann lieber eine Nivea Creme haben.

382 **G.F.:** Ja, aber ich erlaube mir die Bemerkung: Es könnte sein, dass wir eine Bewegung kriegen, die
383 sagt: Nur für das Dunkelblau, den Namen Nivea, bin ich nicht bereit, soviel zu bezahlen, wenn ich
384 genau weiß: Creme ist eine Emulsion aus Wasser und Öl und das kann ich auch sehr viel preiswerter

385 haben. Und Bodyshop, ein No Name, diese Annita Röttig war ja völlig ungünstig aufgestellt, und es
386 hat ein No Name, beinahe, große Kosmetikkonzerne an die Wand gespielt. Und wenn sie richtig kon-
387 sequent weitergemacht hätte, hätte sie auch gewonnen. Irgendwann hat sie nämlich auch angefan-
388 gen mit Marke und in jeder Hauptstraße der Welt musste dann ein Bodyshop Laden sein, und von da
389 ab ging es bergab. Aber zunächst einmal war das ja ein Generalangriff gegen Marken. Bodyshop war
390 ja nicht als Marke gedacht, sondern als - das war nämlich ein Verlegenheitsname und ein Versuch zu
391 sagen: Ihr Frauen müsst euch nicht von solchen Sachen blenden lassen, es geht auch einfacher und
392 preiswerter. Irgendwann ist sie vom Weg abgekommen, glaube ich, aber am Anfang war das sehr
393 überzeugend. Ja.

394 **T.B.:** Darf ich noch eins dazu sagen?

395 **G.F.:** Sagen Sie.

396 **T.B.:** Ich habe in meinem Berufsleben, und auch je älter ich werde, gelernt: Pass auf und sage nie:
397 nie. Oder, sag immer: die Menschen. Oder: Alle denken so. Und Sie haben ja so recht, Herr Faltin.
398 Wenn es nur die Nivea-Gläubigen gäbe, gäbe es Aldi nicht. Wenn es nur die Nivea-Gläubigen gäbe,
399 dann gäbe es nicht die Ja-Produkte bei Rewe. Es wird also immer in unserer pluralistischen Gesell-
400 schaft Menschen geben – auch in Deutschland: also einen Lexus zu fahren, das ist eine tolle Sache.
401 Ich spare dabei auch noch 5000 Euro. Es wird aber auch Menschen geben, die so verrückt sind und
402 noch einen draufsetzen und den Maybach haben – weil ich vielleicht nicht selbstsicher genug bin,
403 sondern dieses Symbol habe, so wie die, die die Rolex Uhr, die Sie ja auch mal erwähnt haben, am
404 Arm tragen müssen. Das ist ja letztlich der Prestigewert einer Marke, nicht das Ding, das da drauf
405 geprägt ist. (48:50) Und insofern bin ich optimistisch und sage: Es ist eine solche Vielfalt und so viel
406 Bewegung im Handel. Es wird diejenigen geben, die ganz neue Ideen haben, die gegen den Strom
407 schwimmen. Und die werden auch erfolgreich sein, und die, die was ganz neues anfangen wollen,
408 müssen nicht gleich denken, dass sie mal Nivea überholen müssen, sondern es reicht ja, wenn ich, ja,
409 in meiner Nachbarschaft angenommen werde. Und das finde ich so spannend im Handel, das ist –
410 und gerade bei ihnen, jungen Menschen (zum Publikum), hier mit den modernen Mitteln der Kom-
411 munikationstechnik, dass man so wahnsinnig viele Ideen umsetzen kann. Und ich denke, unser Ge-
412 spräch hat vielleicht gezeigt, es gibt den Weg, und man kann es so machen, es gibt in unserem Leben
413 nie den einen richtigen Weg, sondern viele Wege führen nach Rom.

414 **G.F.:** Das war ein schönes Schlusswort. Ganz herzlichen Dank.

B. TRANSKRIPT INTERVIEW LARS HINRICHS

Das Team vom Labor für Entrepreneurship hat für das Interview die folgende Timeline veröffentlicht:

00:00	Wie kommt man auf das Geschäftsmodell Xing? Der Start von Xing
04:50	Was unterscheidet Xing von den anderen Netzwerken? Der Metcalf-Effekt.
08:21	Die Praxis kam vor der Theorie
09:20	Opportunity Recognition Die nächsten Schritte, nachdem die „Opportunity“ da war Rapid Prototyping Outsourcing
17:37	Die ersten Probleme – die Lösung durch bessere Kommunikation
19:41	Der individuelle Hintergrund von Lars Hinrichs
21:34	Herkunft aus einer Hamburger Kaufmannsfamilie
23:50	Die erste eigene Firma 1998. Die erste Pleite. Der Neuanfang.
21:04	Der erste Business Angel
33:27	Wie funktioniert Networking? Was macht einen guten Networker aus?
37:02	Wie wichtig sind Personen, die einen beraten? /Sparring-Partner
38:38	Das Tempo von Xing, der Börsengang
47:00	Schlusswort von Lars Hinrichs: Take home value!

1 **G.F.** Also hier im Labor geht es um Geschäftsmodelle, wie kommt man auf ein vielversprechendes
2 Geschäftsmodell? Sie sind auf eines gekommen und ich wollte gern ein bisschen nachfragen wie ist
3 das entstanden? Wann, wie sind Sie zum ersten Mal auf die Idee gestoßen, dass so etwas wie ein
4 soziales Netzwerk ein tragfähiges Businessmodell abgibt?

5 **L.H.** Also, damals hieß das noch nicht einmal soziales Netzwerk, also das war so: die Ersten, Letzten –
6 eigentlich wollte ich immer die Kontakte meiner Kontakte kennenlernen. Und das wollte ich irgend-
7 wie in Outlook visualisieren. Das war so die, die Erst-Idee und das funktioniert meistens nur, wenn
8 alle Anderen auch mit machen. Und 2003, oder 2002/2003 war so die Zeit von den Peer-to-Peer-
9 Netzwerken, insofern war das klar, dass das hier so ein Peer-to-Peer-Netzwerk ist. So haben wir das
10 Ganze am Anfang genannt und irgendwann kamen dann Leute drauf zu sagen, das sind irgendwie
11 soziale Netzwerke und Personen sind und nicht Firmen.

12 **G.F.** Das war so wie in Kazaa, wie diese Musik?

13 **L.H.** Ja, genau, Kazaa, war sicherlich das interessanteste Modell, weil es wirklich dezentral war. Ja,
14 und dann habe ich in einem Buch gelesen, das war: The Tipping Point von Malcolm Gladwell, „Wie
15 aus kleinen Dingen irgendwie Großes entstehen“, also hier von Ihnen, der das Buch noch nicht gele-
16 sen hat, kann ich nur wärmstens empfehlen. Das einfach mal zu lesen. Und da habe ich einfach fest-
17 gestellt, – ich bin einer von diesen Leuten, von den – glatt gesagt – von den Influencern of Society,
18 die wahnsinnig viele Leute kennen. Und das ist etwas, was ich sehr gerne mache. Ich stelle gerne
19 Leute vor, die ich kenne. Meistens sagt mir irgendjemand, „Hey, ich mach das und das.“ Und da fällt
20 mir meistens irgendjemand Anderes ein, der vielleicht genau das sucht oder braucht, was der andere
21 bietet, und insofern habe ich eigentlich, immer schon gerne Leute miteinander zusammengebracht.
22 Und danach so wie nah, das irgendwie im Internet zu machen.

23 **G.F.** Und der erste Gedanke war gleich daraus macht man ein Geschäftsmodell, ne Firma, oder war es
24 mehr erst einmal so privat zu gucken, wie vernetze ich mich besser mit meinen Bekannten?

25 **L.H.** Naja, das ist ja nicht meine erste Firma, insofern gründet man das schon mit einer geschäftlichen
26 Idee, aber letztendlich, es geht nicht drum sofort irgendwie damit reich zu werden. Das ist meistens
27 nicht die Idee bei den Gründern, die ich zu mindestens kenne, meistens geht es um, ...

28 **G.F.** ... im Lehrbuch schon, da heißt es ist die Win-Orientierung, oder die Gewinnmaximierung das ist
29 das Ausschlaggebende...

30 **L.H.** Ja, das mag sicherlich sein, aber - wenn man gründet, darf man das nicht wegen des Geldes ma-
31 chen. Also Geld ist immer ein Nebenprodukt, das automatisch kommt, wenn man Dinge macht, die
32 man wirklich gerne macht. Und Networking war für mich halt immer ein wichtiges Thema und ein
33 Thema das mich wirklich begeistert hat. Nur wenn man wirklich Passion für etwas hat, dann kann
34 daraus wirklich etwas entstehen. Ja und dann habe ich einfach gegründet, also - hatte die Idee, bin
35 zum Notar gegangen und sagte „Ich hätte jetzt gerne eine GmbH.“ Und so ging das eigentlich los ...

36 **G.F.** ... einfach gegründet, da fehlt ja das Geld? Wo kam denn das Geld her?

37 **L.H.** Naja, also, ich hatte Geld und hab insgesamt 30.000 Euro in Xing investiert und daraus ist heut-
38 zutage mehr geworden. Aber damals, als ich das gegründet habe, habe ich mir das nicht träumen
39 lassen, dass das so schnell ging. Und 2003 war ja auch gleichzeitig so – das war ja nichts anderes als
40 der nukleare Winter des Internets. Internet war einfach nur das Uncoolste, was man nur machen
41 konnte. Die Hälfte meiner Kontakte hat mir gesagt „2003 und jetzt nochmal Internet? Du bist doch
42 völlig beknackt! Das kann doch nicht funktionieren.“ Und, naja, die andere Hälfte hat gesagt „Joah,
43 das klingt ganz gut, da mach ich irgendwie mit.“ Ja, und von dem Moment hat sich das irgendwie
44 entwickelt und letztendlich sind wir groß geworden durch virales Marketing. Also ich bin die Genera-
45 tion Null, wenn ich jemanden einlade, dann ist das die erste Generation und der wieder jemanden
46 einlädt, die Zweite und mittlerweile sind wir, glaube ich, in der 36sten oder 37sten Generation von
47 Nutzern schon angekommen und d.h., dank Ihnen Allen, die auch eingeladen haben, sie haben das
48 Netzwerke letztendlich groß gemacht. Und 2003 da gab es noch nicht wirklich Google AdSense oder
49 irgendwelche Werbemillionen, die es heute irgendwie zu geben wieder scheint. Insofern - dacht ich,
50 ok, Werbung hat damals nicht funktioniert - versuche ich mal was anderes und insofern haben wir
51 am ersten Tag, als wir 472 Mitglieder hatten, dann gesagt, „ok, wenn Du weitere Services haben
52 möchtest, das kostet 5,95 Euro im Monat.“ Und dadurch war die Firma nach 90 Tagen Cash-Flow
53 positiv und von dem Moment hat sich dann irgendwie alles weiterentwickelt.

54 **G.F.** Ich würde gern nochmal nach fragen: es gab ja ein paar solcher Netzwerke, Sie sagen ja auch
55 Peer-to-Peer-Network, ...

56 **L.H.** ...Ja...

57 **G.F.** ...Sie waren nicht der Einzige. Was hat Sie unterschieden von den Anderen, warum haben Sie
58 diesen enormen Aufstieg genommen und die Anderen sind irgendwie eingeschlafen oder gibt es heu-
59 te nicht mehr?

60 **L.H.** Nein, also da muss man ein bisschen unterscheiden. Peer-to-Peer-Netzwerke für Software-
61 Distribution oder Medien-Distribution ist etwas anderes als diese quasi sozialen Netzwerke, die wir
62 jetzt haben. Und in 2003 gab es in der Tat welche, die wir dann auch gefunden haben, als wir mit
63 Xing angefangen haben. Aber es ist letztendlich kein Copy-Cat, und das finde ich immer derzeit so
64 schade, dass es in Deutschland so eine Natur gibt, irgendwelche Modelle aus Amerika: ansehen,
65 klauen, und dann schnell verkaufen. Das ist nicht so mein Stil. Insofern, es gab damals ein Netzwerk,
66 Friends-Service, heute irgendwie, wo ganz viele Teenies irgendwie drauf sind und - warum ist Xing so
67 schnell gewachsen, oder so groß geworden, weil es zum richtigen Zeitpunkt war, hatte die notwen-
68 digsten Features um es irgendwie interessant und spannend zu machen. Leute haben da Wert daraus
69 geschöpft und es weiter empfohlen. Und insofern gab es da tatsächlich viele glückliche Umstände,
70 wie es meistens so bei Gründern ist.

- 71 **G.F.** Es gibt ja diese Netkaufs-Law, dass der Nutzen eines Netzwerks exponentiell steigt mit der Zahl
72 der Teilnehmer. Kannten Sie das?
- 73 **L.H.** Ja, ja, ...
- 74 **G.F.** Ah das kannten Sie. Die Theorie war da. Dass Sie wussten, wenn man ...
- 75 **L.H.** ... es gibt nicht nur diese Theorie, es gibt mittlerweile so knapp sechs Theorien auf denen soziales
76 Netzwerken beruht. Die ursprünglichste Theorie ist natürlich: jeder kennt jeden über sechs Ecken.
77 Und das ist das, was wir als erstes sichtbaren machen wollten. Und insofern sehen Sie immer diesen
78 Pfad da oben, den wir berechnen: 65 Millionen Verbindungen in unter einer Sekunde. Das war quasi
79 die erste Theorie. Die Zweite Theorie kommt eigentlich von Mark Granovetter, Anfang der 70er Jah-
80 re, und der sagt, dass nicht, die Leute, die sie persönlich kennen, den größten Wert darstellen, son-
81 dern die sie um eine Ecke kennen. Und insofern wollten wir mal die Kontakte des zweiten Grades
82 darstellen. Und dann gibt es natürlich die Theorie von „Tipping Point“, dass es drei Menschen gib: es
83 gibt denjenigen der viele Leute kennt, der Connector, das bin ich, dann gibt es die Marktkenner,
84 heißt es in Deutsch und in Englisch heißt es „mavens“, das sind Leute, die alles zu einem Thema ex-
85 zellent wissen, z.B. zum Thema Auto und das sind die Leute, die man fragen sollte, wenn man sich ein
86 neues Auto kauft, sollte man sich den BMW oder den Mercedes kaufen, weil derjenige höchstwahrscheinlich
87 sich alle auto, motor-und sport der letzten 10 Jahre durchgelesen hat, und genau weiß, um
88 was es letztendlich ist.
- 89 Diese Leute sind aber meistens Spezialisten auf einem Gebiet und wollen gerne erzählen, sind meis-
90 tens nicht Leute, die viele Leute kennen, und dann braucht man den Connector, der kennt wahr-
91 scheinlich um eine Ecke den lokalen Mercedeshändler und der hat noch ne Rechnung offen und da
92 gib es mehr als 10% an Rabatt und dann gib es noch den Verkäufer, der das ganz abrundet . Und das
93 sind halt so paar Theorien, und dann natürlich das Metcalf-Law und dabei gibt es noch zig weitere
94 Gesetze die aber nicht so relevant sind.
- 95 **G.F.** Es wird mich interessieren, haben Sie angefangen solche Bücher zu lesen oder haben Sie prak-
96 tisch das gemacht, was Ihnen Spaß gemacht hat und hinter her hat ihnen jemand gesagt, da gibt es
97 einen der schreibt darüber?
- 98 **L.H.** Ja das ist ja meistens so.
- 99 **G.F.** Ja, so selber angefangen ...
- 100 **L.H.** Ich bin nicht der Typ der 1000 Bücher wälzt, sondern ich geh mit offenen Augen durch die Welt
101 und stell mir vor, wie kann man bestimmte Sachen anders machen, und dann fragt man natürlich
102 noch schlauere Leute, und die sagen dann „Ja, da gibt es ganz tolle Gesetze.“
- 103 **G.F.** Also heute kennen Sie die Theorien, aber das war nicht der Ursprung der ...
- 104 **L.H.** ... nein, nein, ...
- 105 **G.F.** ... das Sie jetzt dieses Netzwerk haben.

106 **L.H.** Lustiger weise habe ich 2002 an diesem Internetprojekt mitgemacht, wo es drum ging, diese
107 Theorie: jeder kennt jeden über sechs Ecken, im Internet noch einmal zu bestätigen. Da ging es um
108 einen Postboten in Sibirien, oder so, und ich kannte mehrere Leute in Moskau, insofern wird das
109 dann die Vororder, aber ich weiß nicht, was daraus geworden ist. Aber das wurde dann nochmal
110 bestätigt.

111 **G.F.** Ich frag auch deswegen nach, weil so in der Theorie zu Entrepreneurship, in den Lehrbüchern
112 steht, es geht immer um Opportunity Recognition, man sieht ne Chance, man sieht ne Opportunity
113 und man muss schnell zugreifen. Haben Sie diese Opportunity gesucht oder gesehen?

114 **L.H.** Ne, ich glaub, die kommt zu einem. Das steht sicherlich in keinem Buch, aber ich bin der Mei-
115 nung, dass wenn man Lust hat, etwas Neues zu machen, und man auch offen ist für komplett neue
116 Sachen, dass die Möglichkeiten zu einem kommen.

117 **G.F.** Sie waren ja nur einen Tag an der Universität, habe ich gehört, einen Tag – das reichte? An der
118 Universität würden das ja heißen, ne ne, strategisches Management: Ziele setzen, Ziele setzen, und
119 dann Ziele setzen, Wege hin, Mittel verplanen und Projektmanagement, das ist ja alles sehr genau
120 strukturiert und gedacht. Und Sie sagen „völlig anders, die Ziele kommen zu mir.“

121 **L.H.** Die Ziele sollte man selber sich setzten, aber die Möglichkeiten, dass man etwas sieht, das
122 kommt zu einem, wenn man offen ist. Vielleicht so eine kleine Anekdote nebenbei: als meine Frau
123 sagte, dass sie schwanger ist, sagte ich: gut dann brauchen wir eine neue Wohnung und die Woh-
124 nung kommt zu uns. Also ich habe keine Lust gehabt irgendwelchen Wohnungstourismus hier in
125 Hamburg mitzumachen und siehe da die Wohnung kam.

126 **G.F.** Das Kind kam und die Wohnung kam?

127 **L.H.** Ja, es kam alles gleichzeitig fast ja ...

128 **G.F.** Also, sie sagen nicht in der Opportunity gesucht und zugepackt, sondern die kam und es war ein
129 Stück weit ihre Leidenschaft mit dem Networking?

130 **L.H.** Also ich hab vor paar Jahren eine sehr nette Diskussion geführt mit einem engen Freund von mir
131 der bei McKinsey Berater ist und sich dann auch selbstständig gemacht hat mit der Firma, und der
132 wollte etwas Neues machen. Und der fing an zu erzählen welche Strategien er gerade durchliest und
133 welche interessanten Märkte es gibt und wie viele Ideen und Businesskonzepte er sich schon durch-
134 gelesen hat und die für schlecht befunden hat, und er ging extrem methodisch ran und als ich ihn
135 dann mit meinem Ansatz „das kommt zu einem“ konfrontierte, da hatten wir ein sehr langes, inte-
136 ressantes Streitgespräch. Mittlerweile glaubt er, glaub ich auch, das Opportunity zu einem kommt.

137 **G.F.** Hm, Hm, Und was haben Sie gemacht aus dieser Opportunity? Also, was waren die nächsten
138 Schritte?

139 **L.H.** Also das Erste, was einfach auf der Hand lag, war das ich ein bisschen mehr Geld brauchte. Inso-
140 fern habe ich, ... aber hm naja noch einen Tick später, das war klar, aber wenn es eine Internetidee

- 141 ist, brauch ich jemanden der mir sowas programmiert, das kann ich nicht. So ne technische Ausräuch
142 ..., so ne, weißt Du, wissen so'n bisschen wie so was funktioniert, aber weiß nicht, kannst nicht wirk-
143 lich...
- 144 **G.F.** Sie sind kein Experte gewesen von dieser Art von Programmierung?
- 145 **L.H.** Ne, aber ausreichend Fachidiot, dass ich weiß, auf welche Theorien und Strategien man vielleicht
146 zugreift, oder auch irgendwelche Programmiersprachen. Insofern habe ich mir vier Leute gesucht,
147 vier Freunde, die ich damals kannte, die ein kleines Unternehmen hatten, und denen hab ich einfach
148 gesagt „könnt ihr mir das programmieren? Ich stell mir das so und so vor, das soll ganz einfach sein
149 und das hätte ich gerne in zwei Monaten.“ Und wenn man so ein Rapid Prototyping macht, wie das
150 dann so schön in Neudeutsch heißt, dann stellt man meistens auch sofort fest, wo die Fehler sind,
151 und dass man vielleicht anders machen sollte. Wenn man erst wahnsinnig lange Konzepte schreibt,
152 wie das alles so sein sollte, dann stellt man doch meistens fest, dass man das Ganze doch irgendwie
153 anders haben möchte. Und insofern sind wir einfach mit einer Basisversion gestartet, ich hab denen
154 gesagt „ ich habe nicht viel Geld, aber ihr dürft Euch dran beteiligen an der Firma, insofern zahle ich
155 nur die Hälfte des eigenen Preises und ich garantiere Euch für ein halbes Jahr entwickeln wir die Fir-
156 ma so weiter, das ich mindestens jeden Monat 2500 Euro ausgabe. Dieses Versprechen habe ich lei-
157 der nicht gehalten, es war immer mehr. Mittlerweile ist aus der Firma die damals eine vier Mann GbR
158 war, eine Firma, eine GmbH mit irgendwie 18 Angestellten geworden oder 19, von denen fast alle
159 irgendwie für uns arbeiten und es ist ein sehr interessantes Outsourcing –Projekt. Also eigentlich
160 ingesourctes, outgesourcte, wir haben jetzt ein paar eigene Entwickler auch, also viele Entwickler
161 muss ich genau sagen. Letztendlich kam irgendwie alles - tja – kam zu einem. Und weil ich in der New
162 Economy auch irgendwie anderen Erfahrungen gemacht haben, was mit zu viel Geld ... eigentlich ...
- 163 **G.F.** Da kommen wir noch drauf. Da kommen wir noch drauf...
- 164 **L.H.** Da habe ich gesagt, ich will alles outsourcen, was man irgendwie nur outsourcen kann. Das Gan-
165 ze war eine komplett virtuelle Firma. Der Holger Johnson, der war ja auch letztens hier, der war mei-
166 ne erste Sekretärin ...
- 167 **G.F.** Das ist interessant ...
- 168 **L.H.** Ich hatte E-Büro, habe ich gefunden, und dachte mir –super- cool, da meldet sich irgendjemand
169 mit meinem Namen ...
- 170 **G.F.** Das war der Holger selber?
- 171 **L.H.** Ne, der natürlich nicht, aber ...
- 172 **G.F.** Doch am Anfang ... ich hab ihn noch erlebt, das er da mit einem Handy saß ...
- 173 **L.H.** Ich hatte eine Dame. Quasi jemanden, dem ich meine Nummer geben konnte, ich war leider
174 dummerweise nie zu Händen, aber es sah schon mal gut aus, und dann habe ich Buchhaltung
175 outgesourcest, habe Support outgesourcest zu zwei Berlinern, die ich bis heute nicht kennengelernt

176 habe. Finanzplanung habe ich outgesourcest, Programmierung sowieso outgesourcest, d.h. ich war
177 eigentlich nur derjenige, der alle Fäden zusammengehalten hat. Und immer wenn es sich gerechnet
178 hat, wenn wir ausreichend Geld verdient haben, haben wir das wieder reingeholt in die Firma, und
179 von dem Moment an noch besser professionalisiert.

180 **G.F.** Das ist so das, was ich so Komponenten-Modell nennen würde. Sie haben Vieles sich zusam-
181 mengeholt und sie waren aber der Koordinator. Ist das nicht aufreibend mit Leuten, die nicht in der
182 eigenen Firma ...

183 **L.H.** Das hat ja Spaß gemacht... insofern ... war es ja angenehm.

184 **G.F.** ... das hat immer geklappt, das klappt ja nicht immer, wenn man alles outsourcet, dass das dann
185 wirklich zusammenpasst? Es gab keine Probleme?

186 **L.H.** Das ist richtig, aber dann muss man darüber sprechen.

187 **G.F.** Es hat Ihnen Spaß gemacht, diese Art von Management?

188 **L.H.** Das auf jeden Fall, ich hab dann den Programmierern gesagt, „es macht vielleicht mehr Sinn,
189 wenn Ihr das Büro neben uns bezieht.“ Wir sind dann auf 129qm angefangen und die haben sich
190 gleich die große Fläche genommen mit über 200qm, dann sind wir paar Mal im Haus umgezogen.
191 Mittlerweile gehören uns irgendwie 1000qm und denen 500. Also es hat sich ganz gut entwickelt.

192 **G.F.** Sie sind also mitgewachsen?

193 **L.H.** Wir sind alle ...

194 **G.F.** Haben Sie Shares an der Firma, sind die auch mitgewachsen?

195 **L.H.** Natürlich, es war ein ganz gutes Investment für die.

196 **G.F.** Haben die auch Shares von Ihnen? Ja,ne?

197 **L.H.** Ja, so meinte ich das, die haben Shares an mir gehabt ...

198 **G.F.** Na das hat sich ja schwer gelohnt ...

199 **L.H.** ... ich hatte keine an denen. Aber was man letztendlich versucht ist, so, natürliche Abhängigkei-
200 ten zu schaffen, wenn man outsourcet. Wenn man outsourcet nach Indien, das klappt meistens
201 überhaupt nicht, weil überhaupt keine Abhängigkeit da ist. Und insofern hatten wir immer ein gutes
202 Vertrauensverhältnis gehabt und so hat sich das dann weiterentwickelt.

203 **G.F.** Da heißt es ja dann immer, wenn man wächst, dann gib es die ersten Krisen, dann ist es nicht
204 mehr so leicht zu organisieren, gibt es immer noch die gleichen Partner von früher?

205 **L.H.** Wir sind immer noch die Gleichen, wir sind immer noch zusammen. Nur wir sind jetzt 111 Leute.
206 Irgendwie vier Leute verloren, weil die aktiv gekündigt haben.

207 **G.G.** In der ganzen Zeit?

208 **L.H.** In der gesamten Zeit, also wenn die Firma jemanden kündigt, dann ist das für mich keine Kündi-
209 gung, das ist jemanden die Möglichkeit geben außerhalb des Unternehmens erfolgreicher zu bleiben.
210 Insofern nehme ich nur das andere ...

- 211 **G.F.** Ach so, das ist eine euphorische Definition von Kündigung, das sagt, dass die, die selber kündi-
212 gen, dass sind eigentlich die ...
- 213 **L.H.** ... , das sind die Leute, wo man auch meistens hinterher trauert, oder nicht immer, aber meis-
214 tens, bei den Vieren auf jeden Fall. Und natürlich haben wir auch ganz viele Knackpunkte gehabt und
215 ich glaub, das erste Mal merkt man das, wenn man auch nur so sieben, acht, neun Leute ist. Dann
216 entsteht eine Situation, wo nicht mehr jeder alles mitkriegt. Insofern ist Kommunikation das beste
217 Heilmittel in einer Firma, und das haben wir gemerkt, dass das wirklich Strapazen gab. Einfach, und
218 nicht aus böswillig, weil man hat keine Lust dieselbe Geschichte zig Mal zu wiederholen, ich glaub,
219 das kennen einige von Ihnen. Und dann haben wir etwas erfunden, das wir bis heute durchziehen:
220 Jeden Freitag haben wir uns eine Stunde Zeit genommen und jeder in der Firma hat gesagt, was ist
221 gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen in dieser Woche. Und als wir dann so 30 Leute in der Firma
222 waren, konnten wir diesen Rhythmus nicht mehr durchhalten das jeder was gesagt hat, insofern ha-
223 ben wir das in Abteilung aufgeteilt und dann jeder abwechselt, für jede Abteilung gesprochen. Und
224 heutzutage machen wir das immer noch, jeden Freitag 10 bis 11, und wir schalten per Videokonfe-
225 renz unsere ausländischen Töchter mit dazu und die machen das dann auch. Und insofern ist das
226 sicherlich etwas, was zum Thema Unternehmenskommunikation dazu geführt hat, das viele, ganz
227 viele Informationen transparenten Inhalt des Unternehmens waren und insofern gibt es nicht dieses
228 „Ah hätte ich das gewusst, hättest du mir das gesagt in dieser Situation“ oder zwei Teams arbeiten an
229 komplett den selben Fragestellungen und zwischendurch haben wir natürlich die Organisationsstruk-
230 tur auch paar Mal optimiert und verbessert und mittlerweile läuft das ganz, ganz gut.
- 231 **G.F.** Ein klassisches Problem ist ja, das die Gründer frustriert werden, wenn es immer größer wird,
232 weil dann diese Anfangskommunikation nicht mehr so klappt. Sie haben es mit dieser Methode hin-
233 gekriegt, dass Sie bis heute gar kein Problem haben? Auch bei...
- 234 **L.H.** Wir machen regelmäßige Mitarbeiterumfragen und wenn es zum Thema interne Kommunikation
235 geht, schneiden wir gut ab.
- 236 **G.F.** ... kriegen Sie gute Noten. Ich würde ja gern so ein bisschen Ihren individuellen Hintergrund er-
237 fahren, der zu so etwas möglicherweise beiträgt oder auch nicht. Das würde ich gerne herausfinden.
238 Also, Eines haben wir schon erfahren, Sie waren einen Tag an der Uni, und dann hat Ihnen das ge-
239 reicht?
- 240 **L.H.** Ja ich hab ...
- 241 **G.F.** Der Hundertwasser war immerhin einen Monat an der Wiener Akademie, aber dann nie mehr.
- 242 **L.H.** Ja, ich habe ein sehr interessantes Gespräch mit dem Dekan von Witten Herdecke geführt, der
243 mich fragte „Sie haben den Platz, warum wollen Sie studieren?“ Das war sicherlich eine Frage, auf die
244 ich mich überhaupt nicht vorbereitet hatte, und dann sagte ich so „ich muss die ganzen mikro- und
245 makroökonomischen Zusammenhänge kennen“, und was man sich dann alles so überlegt, wenn man

- 246 die Frage zum ersten Mal hört, und dann sagte ich so „ich will ja später auch mein eigenes Unter-
247 nehmen gründen, ich will die Finanzen verstehen und lesen können und dann sagte er mir was, was
248 ich auch jedem einfach gerne erzähle, weil es auch wirklich die Wahrheit ist, und er sagte „Ja, aber so
249 einen Finanzmann, den kann man sich kaufen, der kostet so zwischen 50 und 100.000 Mark, damals
250 noch, und das können Sie auch als Investition quasi verbuchen , solange Sie mehr Geld verdienen als
251 er im Monat kostet, funktioniert das ja“. Und das hat eigentlich so einen gordischen Knoten bei mir
252 im Kopf selber gelöst, dass man halt nicht selber alles können muss. Und das ganze Thema Finanzen,
253 Buchhaltung, das ist so nicht meine Passion. Das ist alles so geordnet, alles muss perfekt organisiert
254 sein, uns das bin ich nicht. Das bin ich nicht vom Naturell. Insofern sucht man sich dafür Leute, die
255 das irgendwie lieben, diese Ordnung, und diese Genauigkeit.
- 256 **G.F.** Das ist etwas anderes als sich Dinge auszudenken - dieses amerikanische Entrepreneurship ist
257 etwas anderes als Business Administration.
- 258 **L.H.** Ja und Administration liegt mir nicht.
- 259 **G.F.** Noch ein bisschen zurück, Sie kommen aus einer Kaufmannsfamilie, aus einer Hamburger Kauf-
260 mannsfamilie, da hat man ja was Bestimmtes vor Augen, hat Sie das geprägt? War klar, Sie wollen
261 selber später auch Ihr eigenes Unternehmen?
- 262 **L.H.** Also, das lag nahe.
- 263 **G.F.** Wollten Sie auch machen, man will ja manchmal auch das Gegenteil von dem was die Eltern
264 machen?
- 265 **L.H.** Ja, wie gesagt, da hatte man aber auch gar kein Problem damit, ich kenn auch viele Andere quasi
266 Unternehmerrinder, die sagten „ das sie das auf keinen Fall wollten, dass was die Eltern machen“.
- 267 **G.F.** Aber Sie wollten es? Das lag Ihnen?
- 268 **L.H.** Ich hatte immer die Passion dafür, irgendetwas Eigenes zu machen und meistens ist das ja so der
269 erste Aufstand gegen die Eltern, „ich mach das, was ich will und nicht das was ihr wollt“ und das war
270 eine lange Verkettung von den Dingen, die dazu geführt haben.
- 271 **G.F.** Aber die elterliche Firma übernehmen wollten Sie nicht?
- 272 **L.H.** Ne, das war nie eine Option für mich.
- 273 **G.F.** Und, aber die Lust an Ökonomie ja, und dann war klar Ökonomiestudium?
- 274 **L.H.** Ne, ich glaube, quasi – das Ziel vor Augen haben Unternehmer zu werden und zu überlegen, was
275 brauche ich noch dazu; und die logische Kette war damit, ich brauche das Studium.
- 276 **G.F.** Und dieser Professor oder Dekan hat Ihnen das ...
- 277 **L.H.** ... nicht ausgedrückt, er hat gesagt, ich habe den Platz, er würdet sich sehr freuen wenn ich da
278 studiere aber, ich hab gesagt „stimmt eigentlich“...
- 279 **G.F.** ... „Brauche ich nicht“...

280 **L.H.** ... „Da bin ich noch nicht darauf gekommen“, das war 98. 98 war so das erste große, so richtige
281 Gründungsjahr, auch hier in Deutschland. Da ich im Internet schon ein bisschen länger bin, hab ich
282 damals, ich weiß nicht, wer kennt noch von damals Akustikkoppler? Damit bin ich angefangen. 1989
283 habe ich meine erste Email bekommen und wenn man in sehr jungen Jahren sehr viel weiß über das
284 Thema, dann fällt es einem doch deutlich einfacher.

285 **G.F.** 89 da waren Sie so ungefähr zehn?

286 **L.H.** Ja, da war ich nicht ganz so alt, ja.

287 **G.F.** Also sehr früh, das mit dem Begriff ...

288 **L.H.** ... ich kenne noch WorldWideWeb als das Unterverzeichnis an der Stanford University war und
289 da konnte man auch noch sagen „man kennt jeden Link im Internet und im Web“, so hieß es damals
290 mal. Das Internet war ja mal was anderes.

291 **G.F.** Aber da kommen wir zu dem Thema, 1998, eigene Firma, und das ist aber fehlgeschlagen?

292 **L.H.** Ne, das gib es heute noch, das ist „Politik digital“ oder „wahlkampf98“ damals, daraus ist das
293 „Politik digital“ entstanden,

294 **G.F.** Hier einer der Journalisten hier, hat geschrieben das sei fehlgeschlagen, deswegen ...

295 **L.H.** Das kam später ... und dann 2000 also als wir dann so den ersten Generationswechsel in der
296 Firma hatten, und es offensichtlich war, dass man damit nicht Multimillionär wird mit Politik im In-
297 ternet und wahnsinnige, verrückte, in unseren Augen idiotische Ideen finanziert wurden für viel zu
298 viel Geld, da dachten wir „das können wir auch“. Und dann habe ich eine Firma gegründet zusammen
299 mit einem Partner, wo es um PR und Softwareentwicklung und Projektentwicklung ging, für interes-
300 sante Themen, und unsere Kunden war die gesamte Start-Up Community. Ja und irgendwann gab es
301 die Kunden nicht mehr und wir hatten einen riesen Fehler gemacht, wir haben Geld von einer staatli-
302 chen Institution aufgenommen – ich weiß nicht ob irgendwelche staatlichen Vertreter heute da sind?

303 **G.F.** Ja, ja, ja,... sagen Sie nichts zu böses.

304 **L.H.** Ne, also ich würde es auch sagen wenn sie nicht da sind - aber wir haben Geld von der TBG auf-
305 genommen. Ich weiß aber gar nicht, ob es diese Institution heute noch gibt, aber die Technologie-
306 Beteiligungsgesellschaft, ... naja ok alles KfW ..., also damals gab es eine Zeit wo man quasi das Geld
307 verdoppeln konnte was ein Risikokapitalgeber geben. Und das haben wir gemacht und irgendwann
308 war das klar, dass dieses Modell überhaupt nicht mehr funktioniert und unsere ganzen Kunden weg
309 waren, und dass wir es nicht schaffen die Firma so umzustrukturieren, dass wir das irgendwie alles
310 noch schaffen. Insofern habe ich die TBG angerufen und gesagt „wir haben jetzt noch über eine Milli-
311 on Euro auf dem Konto und wir sehen, dass es jetzt nicht mehr so ist, und wenn ich mir anschau,
312 wer quasi meine ganzen Gläubiger sind, gibt es eigentlich nur Sie, weil alle Anderen kann ich bedie-
313 nen. Also schlage ich Ihnen einen Deal vor: Sie verzichten auf einen Teil, von dem was Sie uns gelie-
314 hen haben und dann liquidieren wir einfach die Firma und Sie kriegen etwas, alle anderen Gläubigern

315 kriegen etwas und wir sind alle glücklich. Und da sagte mir die TBG, ich würde mal vermuten, dass es
316 die KfW heute auch so macht, „das steht aber so nicht in unseren Statuten“. Es gibt entweder die
317 konsiliarische Rückzahlungen oder die Insolvenz. Dann sagte ich „ das ist ja eine sehr interessante
318 Idee, die sie da haben, aber dann kriegen sie gar nichts. Das ist kapitalersetzendes Darlehen und soll-
319 te es zur Insolvenz kommen, ist es gleich Null“. „Ja, das sei aber nur so.“ Und das war sicherlich einer
320 der frustrierendsten Momente in meinem Leben – und dann hat man dann auch keinen Lust mehr.
321 Also wenn man mit solchen Holzköpfen zu tun hat, dann machen wir was anderes. Insofern kann ich
322 jedem nur empfehlen, nicht auf staatliche Programme zurückzugreifen. Geld gibt es ausreichend.
323 **G.F.** Interessant. Also das ging schief. Muss man ja so sagen.
324 **L.H.** Ja, wir haben jeden Fehler gemacht, den man nur machen konnte. Das war mein MBA in Echt-
325 zeit. Also war eine sehr teure Ausbildung. Ja, das ging schief.
326 **G.F.** Das ging schief. Ich frag deswegen, weil dann ist ja ein Neuanfang nicht so ganz einfach. Also
327 wenn man einmal das mit dem Internetding Bruch gelandet, und jetzt haben Sie ja zwei Jahre später,
328 doch dann im zweiten Anlauf ein hoch erfolgreiches Ding geschaffen. Das würde ich gerne noch ge-
329 nauer verstehen. Wie kommt man aus dem Loch wieder raus? Das ist ja ...
330 **L.H.** Ein Loch war es eher auf der persönlichen Seite, aber ich habe glücklicherweise noch in ein paar
331 andere Firmen investiert und dieses Geld hat sich deutlich besser entwickelt, als das, was ich mit
332 meinem eigenem Geld, meiner eigenen Firma gemacht habe, insofern habe ich das mal gemacht und
333 die Firmen, in die ich investiert hatte, denen habe ich einfach mit meinem Netzwerk geholfen und
334 Aufträge ran geholt. Naja und dann habe ich gesagt, das macht mir irgendwie alles keinen Spaß
335 mehr. Dann bin ich nach Kuba gefahren und nach Mexiko und habe einfach so mir drei Monate Aus-
336 zeit genommen und beschlossen, dass ich nur noch Dinge mache, die ich wirklich mit Leidenschaft
337 tue. Ja und dann ...
338 **G.F.** ... kamen Sie zurück und dann?
339 **L.H.** Ja, ich kam natürlich zurück und dann bin ich mit extrem viel Lebensenergie - habe ich dann an-
340 gefangen mir Gedanken zu machen. Und wenn man dann quasi in diesem offenen Zustand ist, dann
341 passieren auch interessante Dinge.
342 **G.F.** Und bei diesen Gedanken machen, wie war der Schritt vom Anfang Gedanken zu machen bis zu
343 dem was dann später Open BC wurde?
344 **L.H.** Das waren, glaube ich, drei oder vier Monate
345 **G.F.** Ja, wie kann man sich das vorstellen, wie wird aus so einer vagen Idee „ich möchte das machen,
346 das mir Spaß macht ...
347 **L.H.** Ne, das war einfach nur die Zeit, die ich zwischen Kuba und der Gründung verbracht hatte. Ich
348 hatte die Idee und hab dann ein paar Leute angerufen und gefragt, was sie davon halten und dann
349 haben mir einige Leute gesagt, das ist absoluter Schwachsinn, das funktioniert nicht. Und wenn man

350 so ein beratungsresistenter Entrepreneur ist, dann geht man einfach zum Notar und sagt „ich hätte
351 gern eine GmbH“ und gründet einfach. Dann habe ich die ersten Anteile verkauft und, ...
352 **G.F.** Aber ein bisschen Sicherheit an ihrer eigenen Idee müssten Sie doch gewonnen haben? Man
353 geht doch nicht zum Notar, wenn man nur eine vage Idee hat?
354 **L.H.** Zwischen Idee haben und GmbH anmelden lag genau eine Woche. Insofern war ich sehr über-
355 zeugt, dass das The Next Big Thing ist.
356 **G.F.** Haben Ihnen nicht Freunde oder Bekannte gesagt gehabt, dass „Du hast schon einmal da - sei
357 mal ein bisschen vorsichtiger, tu mal ein bisschen langsam ... ja ...
358 **L.H.** Na und? Natürlich gab es die. Ist es mein Leben oder deren Leben? Also, insofern bin ich jemand
359 der lieber eigene Sachen macht. Die Vorstellung für andere Leute zu arbeiten, damit habe ich mir
360 mich irgendwie nie angefreundet.
361 **G.F.** Und dieses eher negative Rückmeldungsfeld, das sie da hatten, das haben Sie einfach bei Seite
362 geschoben? Das hat Sie nicht so stark beeinflusst? Das hat Sie nicht unsicher gemacht?
363 **L.H.** Naja ...
364 **G.F.** Ein bisschen schon?
365 **L.H.** Naja, ich habe es ja gemacht, insofern gab es wohl auch ausreichend Begründungen wohl dafür.
366 **G.F.** Und dann waren Sie beim Notar und hatten die Firma gegründet mit Ihrem eigenem Geld, und
367 dann?
368 **L.H.** Ja, und dann habe ich mir natürlich die Leute gesucht, die für dieses Projekt unbedingt notwen-
369 dig sind, also Leute die auch möglichst viel andere Leute kennen, Programmierer und dann habe ich
370 denen gesagt, das ist eine super Idee und ihr könnt mit einsteigen und habe die ersten Anteile quasi
371 verkauft. Mit dem quasi Gesamtgeld habe ich dann noch immer weiter investiert und ja – daraus ist
372 dann Xing geworden.
373 **G.F.** Ja, gucken wir mal an, wie das ist, mit dem Zusammenarbeiten. Ich habe in den Unterlagen gele-
374 sen, da gab es jemanden, einen Australier mit chinesischem Hintergrund, der war Ihr Berater, Beglei-
375 ter, was, was ...
376 **L.H.** Das war mein erster Business-Angel. Bill habe ich durch Networking kennengelernt. Die Situation
377 war einmal so, dass ich - ich hatte eine Einladung zur Formel Eins nach Monaco, und da dachte ich,
378 cool, also wenn du da schon eingeladen bist, dann sollte man auch vernünftig hinfahren, und hatte
379 mir dann überlegt, warum nicht, wenn man schon eingeladen ist, dann auch mit dem Helikopter rü-
380 ber zufliegen? Also von Nizza nach Monaco, was eigentlich nur 10 Minuten sind. Mit dem Auto dau-
381 ert das in der Zeit über eine Stunde. Und dann habe ich mich so sündhaft gear..., so richtig geärgert
382 über diesen teuren Preis, den ich dafür gezahlt habe, und dachte mir, irgendetwas muss ich jetzt
383 rauskriegen, und da habe ich einfach genetworkt in der Schlange und Bill war derjenige, der in der
384 Schlange vor mir stand und daraus haben sich dann sehr interessante Gespräche ergeben, und das

385 haben wir dann weitergeführt und er hat schon paar Firmen gegründet und ist dann noch in die
386 Schweiz gezogen, warum weiß ich bis heute nicht, ja und dann habe ich ihn gefragt ob er da nicht
387 investieren will es sei eine super gute Idee und das hat er gemacht und ich habe ihm quasi eine inte-
388 ressante Bewertung angeboten, aber unter der Prämisse, dass er die nächsten Jahre mitarbeitet und
389 wieder operative tätig wird. Was er dann getan hat.

390 **G.F.** Das war dann ein zweistelliger Millionenbetrag in Euro.

391 **L.H.** Für...

392 **G.F.** Was das so ergeben hat? Das habe ich alles aus den Sachen, die so über Sie geschrieben werden.

393 **L.H.** Tja...

394 **G.F.** Das haben Sie nicht so genau gerechnet?

395 **L.H.** Ne, letztendlich geht es nicht darum. Es geht nicht darum wie viel für Geld irgendjemand mit
396 irgendwas gemacht hat. Für mich war es wichtig, dass ich da jemanden hatte, der bestimmte Sachen
397 einfach schon einmal gemacht hat, und da gibt man gerne ab. Man sollte - weniger von viel ist meis-
398 tens deutlich mehr als viel von gar nichts.

399 **G.F.** Für Sie ist das offenbar so selbstverständlich wie man networked. Der stand da in der Schlange
400 vor Ihnen und wie, was – ich kann mich da gar nicht eindenken – da sagen Sie „Kumpel, wer bist du
401 denn? Oder wie kann man sich das vorstellen?

402 **L.H.** Ja so in etwa. Also es war ja klar, dass wir beiden zum Grand Prix fahren, insofern hat man da ja
403 ein gemeinsames Thema. Und bei Xing haben wir viele Sachen eigentlich eingebaut, die darauf beru-
404 hen, quasi, diesen ersten Kontakt irgendwie leichter zu machen, also man sieht das Profil und da
405 stehen bestimmte Sachen drin und darauf kann man sich beziehen und man sieht sofort, wer sind die
406 Leute, die man gemeinsam kennt. Das ist so ein Ice-Breaker. Wir sind vielleicht in irgendwelchen
407 Gruppen aktiv. Wenn man mehr weiß über den ersten Kontakt als vorher. Bevor es soziale Netzwerke
408 gab, habe Sie eine Email gekriegt von jemandem und de facto wussten Sie Nichts über diese Person.
409 Wenn Sie auf Xing eine Nachricht kriegen, können Sie sofort mit einem Klick ganz viel über diese Per-
410 son erfahren und das sind alles Daten, die vorher nicht digital waren.

411 **G.F.** Sie sagen, das Networken wird sehr viel leichter durch ihr Netzwerk, weil man schon was über
412 die andere Person weiß und es viel leichter ist mit dem ins Gespräch zu kommen, Kontakt aufzuneh-
413 men.

414 **L.H.** Wir lösen sämtliche Barrieren von Offline-Jobs auf. Nehmen wir mal diesen Abend als Beispiel.
415 Hier passen einfach nur eine gewisse Anzahl von Menschen in diesen Raum. Und man muss sich auch
416 zu einer gewissen Zeit treffen, sonst sind Sie morgens hier und ich abends und wir haben uns nicht
417 getroffen. Gleichzeitig gibt es auch in physikalischen Business Clubs gewisse Begrenzungen, was
418 Themendichte angeht und diese ganzen Barrieren hebt man natürlich durch das Internet einfach auf.
419 Sie sind 24 Stunden da, es ist asynchrone Kommunikation, und nicht synchrone Kommunikation, und

420 man hat auch nicht diese räumliche Problematik, also wir haben mittlerweile paar Server-Schränke
421 mehr, aber das sind heute noch Computer, also ob 5 Millionen Leute drauf sind oder 10 Millionen
422 mehr oder eine Million, das ist eigentlich irrelevant.

423 **G.F.** Jetzt habe ich verstanden wie das technisch, wie Sie - erleichtern den Kontakt. Was macht ein
424 guter Networker, was ist Ihr Talent, was Sie uns weitergeben können?

425 **L.H.** Ja, das ist eine gute Frage. - Aus dem Networking bezogen oder aufs Gründen bezogen? Mein
426 Maxime ist einfach: einfach machen. Es gibt so viele Chancen da draußen und ist dumm, wenn man
427 die nicht alle nutzt.

428 **G.F.** Auf den Anderen zugehen, mit den Erleichterungen, die man ...

429 **L.H.** Ja warum denn nicht? Es gibt ja keine Probleme. Zur Not wird jemand mailen, es interessiert
430 mich nicht, aber mehr auch nicht. Warum soll ich nicht einfach jemanden ansprechen?

431 **G.F.** Ja, ich hab noch so ein Trauma aus dem Tanzkurs, das man dahin gehen muss und da wird man
432 abgewiesen oder sowas, das ist natürlich leichter, wenn ich weiß, aber ...

433 **L.H.** Diese Geschichte können Sie auch Ihr ganzes Leben lang erzählen, und dann wird es immer so
434 ablaufen. Wenn man sich immer denkt, was alles Schlechtes passiert, dann wird auch alles 100 Pro-
435 zent so eintreten. Weil man das auch quasi indirekt so wünscht, dass man die eigenen Bestätigung
436 daraus wiederfährt. Im Sinne von, ich werde irgendwann zurückgewiesen. Und diesen Schritt sollte
437 man vielleicht einfach Mal durchbrechen. Man sollte in der Gegenwart leben und nicht in der Ver-
438 gangenheit.

439 **G.F.** Und da ist so'n Netzwerk eine Hilfe, weil ich da so'n bisschen mehr ne Ahnung habe was den
440 Anderen interessieren könnte?

441 **L.H.** Einerseits das, andererseits auch diese Funktion, wer war überhaupt auf meiner Seite. Insofern
442 kann man auch sehr einfach mal gucken: wer hat sich denn für mich interessiert. Und das ist auf je-
443 den Fall auch einer der ganz klaren Treiber gewesen und da entwickeln wir gerade noch paar weitere
444 dieser Treiber.

445 **G.F.** Die Geschichte da mit Ihrem Partner, den Sie da in Monaco da kennengelernt haben. Das klingt
446 so ein bisschen für mich, wenn ich es lese, als hätten Sie da einen Sparringspartner gehabt. Ich will
447 darauf hinaus, wie wichtig ist es, dass man Leute hat, mit denen man die eigene Idee durchsprechen
448 kann?

449 **L.H.** Also das ist schon wichtig, aber aus meiner zweiten Firma, wo wir gleichberechtigte Partner wa-
450 ren, habe ich ganz klar die Lehre gezogen: nicht nochmal mit einem Partner. Also in einer Firma muss
451 immer einer das Sagen haben. Das ist meine innerste Überzeugung geworden.

452 **G.F.** Ja, meine auch.

453 **L.H.** Und insofern kann es Partner geben, aber die müssen sich letztendlich dem unterordnen, was
454 man selber denkt.

455 **G.F.** Deswegen sage ich Sparringspartner. Der Sparringspartner beim Boxen haut mir ja nicht völlig
456 ins Gesicht, sondern er spielt mit, also er ist nicht wirkliche ein Gegner, sondern er hilft mir, er ist ein
457 lebendiger Sandsack sozusagen.

458 **L.H.** Ja aber auch er, dieses Wort - da wird auch immer ein bisschen, glaub ich, übertrieben, also ein
459 Sparringspartner ist für mich jemand, der wirklich auch die ganze Zeit da ist, und nicht jemand, der
460 einmal pro Woche zur Beratung nur vorbeikommt. Und ich habe ihn ja nur unter der Prämisse inves-
461 tieren lassen, dass er mitarbeitet, und das war eine weise Entscheidung für uns beide.

462 **G.F.** Sie sind der Boss, und er ist derjenige, der so für Sie, deswegen komme ich auf das Sparring... der
463 entgegen kommentiert.

464 **L.H.** Ich nenn ihn immer den maked work officer (?), also wenn es bestimmte Probleme gibt, dann
465 kann er mir sehr gut helfen.

466 **G.F.** Vielleicht noch am Schluss ein bisschen was zu dem Tempo, mich würde interessieren, wie Sie
467 das Tempo organisiert haben. Also von 2003 Gründung, vom November 2003 und im Dezember 2006
468 sind Sie an die Börse gegangen. Ich habe gelesen im November 2006 haben Sie es öffentlich ange-
469 kündigt, einen Monat später waren Sie an der Börse und das auch noch erfolgreich. Da gab es ja so
470 ein paar Unkenrufe, die hießen ja, das kann ja so gar nicht klappen.

471 **L.H.** Ja, wir haben uns im Sommer entschieden den Börsengang zu machen. Also im Sommer gab es
472 eigentlich die Entscheidung, werden wir in diesem Markt konsolidiert oder konsolidieren wir den
473 Markt, also das war sehr einfach eigentlich. Entweder verkaufen wir, und führen dann irgendetwas
474 weiter oder wir gehen an die Börse und sammeln einfach so viel Kapital ein ...

475 **G.F.** ... Mittel, so dass Sie voll expandieren können?

476 **L.H.** ...das man einfach andere Leute kauft. Und das fand ich irgendwie spannender. Und wir haben
477 auch gesehen, dass wir langfristig einfach – langfristig wird der Wert von Netzwerken weiter steigen.
478 Mittlerweile Menschen - netzwerken wir 65 Millionen Einzelverbindungen, und dass ist das wahre
479 Asset. Das werden wir kontinuierlich weiterentwickeln. Insofern war es für uns klar, dass wir den
480 Börsengang machen. Und da haben wir 2 Banken uns ausgewählt und denen gesagt „wir gehen 2006
481 an die Börse“ und die sagten „ das ist sehr sportlich, lassen Sie uns erst einmal für das erste Quartal
482 2007 überlegen“. Ich habe gesagt „ entweder wir machen das 2006 oder gar nicht.“ Und in diesem
483 Tempo haben wir dann in unter 4 Monaten den Börsengang gemacht.

484 **G.F.** Vielleicht noch von Anfang an mit dem Tempo, ...

485 **L.H.** Das interessante ist ja, wenn man sich auch die Börsengänge anschaut: alle Börsengänge die
486 dieses Jahr stattfanden im Technologiesektor sind quasi deutlich unter dem Emissionskurs. Wenn
487 man sich alle Technologie-IPOs anschaut, seit 2002 bis diesen Jahres, waren in etwa 150, sind 105
488 unter dem Emissionskurs und nur 45 über Emissionskurs und wir liegen jetzt bei, was weiß ich, 15,
489 16, 17% über dem Emissionskurs.

- 490 **G.F.** Sie waren mit 38 Euro – den Emissionskurs gestartet?
- 491 **L.H.** Ne, 30 Euro, jetzt stehen wir bei 34, 35...
- 492 **G.F.** Und zwischendurch waren Sie schon mal bei 50?
- 493 **L.H.** Ja, das sind dann auch so interessante Erfahrungen, die man dann auch macht.
- 494 **G.F.** Berührt einen das, wenn der Kurs da 10 Dollar, das macht ja ne ganze Menge aus, das da gleich –
- 495 am Anfang ...
- 496 **L.H.** Ja, aber das ist immer noch Papier. Die Zahlen haben sich irgendwie verändert ...
- 497 **G.F.** Jaja!
- 498 **L.H.** ... aber es ist ja nicht wirklich, das ist ja nicht physikalisch, weil mein Portemonnaie weniger ge-
- 499 worden ist, das ist ja nur einfach ein Depot
- 500 **G.F.** Ich weiß, ich frag mich, wird es da einfach emotional?
- 501 **L.H.** Also wenn ich ...
- 502 **G.F.** ... gestern bin ich 2 Millionen auf dem Papier ärmer geworden, oder aber hab zugenommen?
- 503 **L.H.** Also, ich glaube, wenn mich das berühren würde, dann würde ich irgendwie täglich drauf schau-
- 504 en und dann würde ich irgendwie nur noch Dinge machen, die irgendwie diese Tagesaktualität hat
- 505 und mir reichen schon die Quartalsberichte ... also ich schau auch nicht jeden Tag drauf.
- 506 **G.F.** 2000 in den USA ist ja eine neue Krankheit erfunden worden, die hieß Satin-Wealth Syndrom.
- 507 Das waren die Leute, die so über Nacht in dreistellige Millionenbeträge kamen ...
- 508 **L.H.** Ja, aber das waren aber auch meistens nur Papiermillionäre.
- 509 **G.F.** Die waren nach kurzer Zeit, das war das Satin-Loss Syndrom, das dann hinter her kam. Ist Ihnen
- 510 das auch so gegangen, oder haben Sie eine gewisse kaufmännische, hanseatische Distanz dazu?
- 511 Manche Leute regt das ja furchtbar auf, ob der Aktienkurs rauf oder runter geht.
- 512 **L.H.** Ja, dann sind das auch meistens nicht die Leute, die Firmen treiben.
- 513 **G.F.** Das ist jetzt für Sie nicht ...
- 514 **L.H.** Das hat sich auch wirklich zum Positiven entwickelt, 99/2000 war der Börsengang immer das
- 515 Ziel; und das war quasi: ich war an der Börse, der persönliche Asset, ich bin jetzt reich. Aber der Bör-
- 516 sengang ist nichts anderes als eine Finanzierung mit öffentlichen Mitteln, das ist eine weitere Kapi-
- 517 talerhöhung, wenn man das ganz normal technisch sieht und einfach ein neuer Start. Und das ist eine
- 518 enorme Professionalisierung der Firma. Und diesen Weg wollten wir gehen.
- 519 **G.F.** Was hat sich für Sie nach dem Börsengang geändert? Jetzt haben Sie lauter Aktionäre, die auf-
- 520 passen, dass Sie auch ordentlich eine Gewinnsteigerung bringen, oder? Das hat ja auch ein paar
- 521 Nachteile.
- 522 **L.H.** Das ist jetzt so typisch Deutsch. Das ich jetzt einfach mal so. In Deutschland heißt das ja auch so:
- 523 mein Gott, was es für Risiken gibt. Ich sag „ja, hört doch auf über diese Risiken zu sprechen, denkt
- 524 doch auch mal an die Chancen, wie viele Chancen habe ich damit.“ Und wie viele Vorteile hat ein

525 Börsengang. Ein Börsengang hat den Vorteil, dass wir aus einem Cash- wirklich auf der Bank habe.
526 Das ist immer ganz interessant, wenn man sich das mal umrechnet wie viele Zinsen das pro Tag
527 bringt, aber dafür hat man das Geld nicht gekriegt, man hat das Geld für Investitionen gekriegt, und
528 zwar aktiv diesen Markt zu konsolidieren. Wir haben zwei Firmen mittlerweile gekauft. Das wird ja
529 nicht bei diesen beiden Firmen bleiben, da können weitere Übernahmen dazu kommen. Wir werden
530 wahrgenommen auf dem internationalen Parkett. Und auch unseren amerikanischen Wettbewerber,
531 bei denen hat es eigentlich die größte Panik aufgerufen, „wie kann dieses kleine Unternehmen aus
532 Europa plötzlich so einen Börsengang schaffen.“ Und dann auch noch erfolgreich. Und insofern ha-
533 ben wir jetzt alle Möglichkeiten von einer Börsennotierung, wir können Aktien kaufen, wie haben
534 ausreichend Kapital, wir können einen anderen platzieren, wir stehen ganz anders in der Öffentlich-
535 keit da, als vorher, also unendlich viele Vorteile.

536 **G.F.** Dieses Tempo, das Sie da vorgelegt haben, was bedeutet das denn für einen selber, ist man nicht
537 ständig überlastet?

538 **L.H.** Ich habe ja eine gute Mannschaft.

539 **G.F.** Also das ist ja Henne und Ei, habe ich erst das Tempo und kriege dadurch die Mannschaft oder
540 habe ich die Mannschaft und kann das Tempo vorlegen?

541 **L.H.** Das fügt sich alles. Man muss einfach nur darauf achten, dass man Leute hat, die das gerne tun,
542 was man von Ihnen verlangt. Und man hat Arbeit zu verteilen, und diese Plätze gibt es quasi, oder
543 diese Arbeit gilt es mit Personen zu füllen. Und es geht nicht darum, für Personen irgendwelche Jobs
544 zu finden. Das ist eine der großen Lektionen, die ich in dieser Firma nochmal gelernt hab.

545 **G.F.** Matthias Horx, den Sie vielleicht auch kennen, der sagt, „wer heute noch von Arbeitsplatz redet,
546 hat nicht verstanden in welcher Situation wir sind.“ Sie haben nicht Arbeitsplätze zu vergeben, son-
547 dern Sie haben Aufgaben, Sie gucken, dass Sie die richtigen Leute finden.

548 **L.H.** Exakt, ja.

549 **G.F.** Suchen Sie, machen Sie Stellenausschreibungen? Oder über Netzwerk ...

550 **L.H.** Das meiste suchen wir über das eigene Netzwerk und deswegen haben wir auch diesen Markt-
551 platz jetzt gerade gestartet.

552 **G.F.** Das ist was? Ein Marktplatz für Jobs?

553 **L.H.** ... für Jobangebote. Der Vorteil ist, wenn man Premium-Mitglied ist, dann hat man so ein paar
554 Klicks frei, weil wir uns auch hier gesagt haben, wir sind extrem Performance orientiert geworden.
555 Ich glaub, Google ist, glaub ich, der beste Vorreiter für diese Performance Orientierung, und wenn
556 man derzeit Anzeigen schaltet im Internet, dann ist das nichts anderes als extrem teure Werbung,
557 wenn man sich das veröffentlicht, wenn man bei Monster oder StepStone irgendwelche Anzeigen
558 schaltet, das kostet irgendwie 1000 Euro, oder zwischen 400 und 1200 Euro. Aber man weiß nicht
559 wirklich was man dafür kriegt. Das Einzige, das man weiß ist, dass da Leute hingehen die aktuell ei-

560 nen Job suchen. Bei Xing ist es eigentlich genau anders herum. Wir haben eine Arbeitslosenquote,
561 die 0,x Prozent beträgt, die sehr gering ist, und wir haben jetzt quasi es erlaubt, Leuten, die Anzeigen
562 schalten, die einfach schalten und jeder Klick, Performance orientiert, jeder Klick auf diese Anzeige
563 kostet 49 Cent. Und ich glaube, dass dieses Modell deutlich fairer ist, als teure Werbung in Plattfor-
564 men zu belegen, die Arbeitssuchende nur haben.

565 **G.F.** Jetzt habe ich Ihnen jede Menge Fragen gestellt, gibt es noch irgendwas wo Sie sagen, das war
566 eigentlich ganz anders, oder sagen „darauf kommt es an“.

567 **L.H.** Es kommt letztendlich darauf an, dass Sie heute Abend so einen Take Home Value haben, was
568 der Amerikaner so sagt, insofern freue ich mich viel lieber auf Ihre Fragen, insofern sollten wir ein-
569 fach den Leuten, die hier sind das Wort überlassen.

570 **G.F.** Gut, machen wir. Ich danke Ihnen schon mal für das Gespräch.