

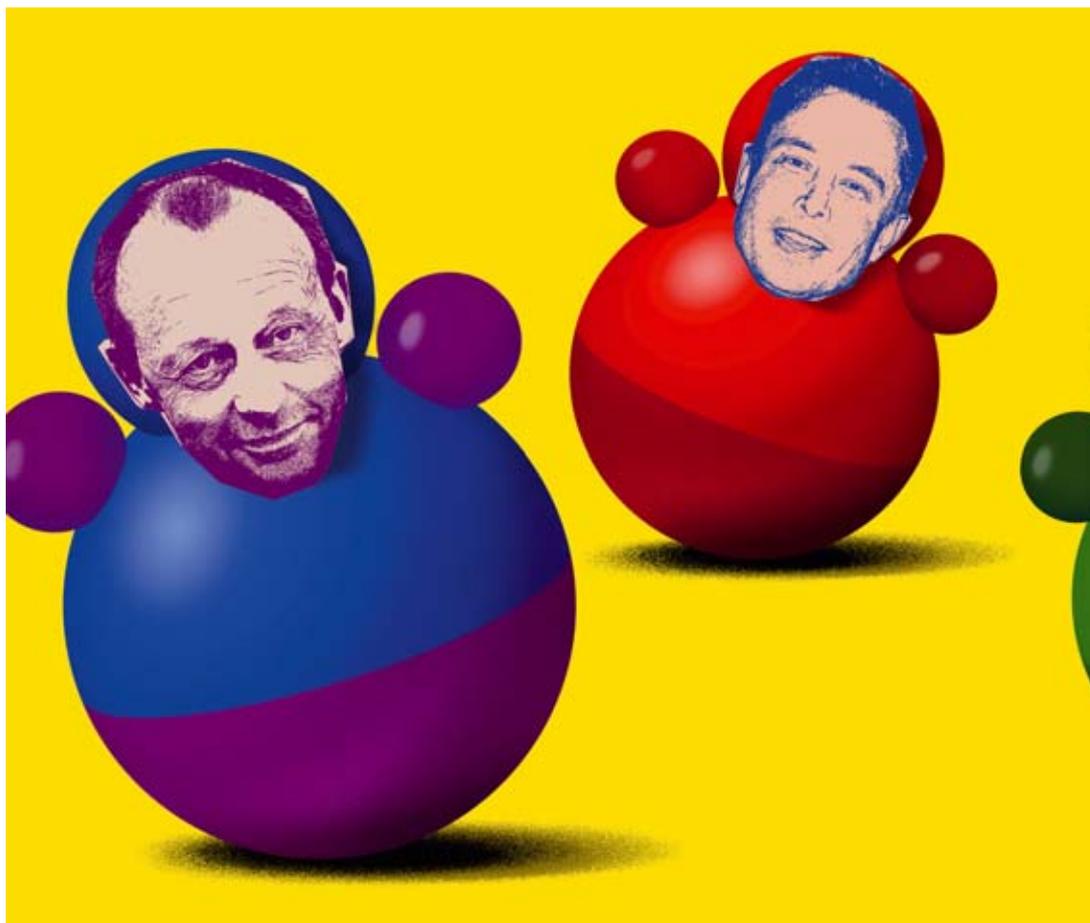
Autor: Guldner, Jan
Seite: 100 bis 103
Ressort: Erfolg
Mediengattung: Zeitschrift/Magazin

Nummer: 049
Auflage: 68.973 (gedruckt) ¹ 99.564 (verkauft) ¹
130.739 (verbreitet) ¹
Reichweite: 0,827 (in Mio.) ²

¹ IVW 2/2021

² AGMA ma 2021 Pressemedien II

100 **ERFOLG**



Manchmal muss man liegen bleiben

Friedrich Merz versucht gerade zu beweisen, wie ein Comeback in der Politik auch nach mehrfachem Scheitern gelingen kann. Solche Beharrlichkeit ist auch in der Wirtschaft eine Eigenschaft, die Erfolg verspricht. Doch das **Stehaufmännchen** entpuppt sich für manche als fatales Vorbild.

TEXT JAN GULDNER

3.12.2021 / WirtschaftsWoche 49

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten.
Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.





FOTOS: PICTURE ALLIANCE/PHOTOFEST; ILLUSTRATION: DAVID BRIDDO

Als Hans Stier vor acht Jahren Insolvenz anmeldet, ist das nicht das Ende seines Traums. Es ist vielmehr der Moment, in dem er zum ersten Mal seine Hartnäckigkeit beweist. Er will die Art, wie Menschen Kaffee konsumieren, revolutionieren. Und hat dazu eine Kaffeemaschine konstruiert, die Bohnen nicht nur mahlt und brüht, sondern sie davor auch noch röstet. Das gibt Kunden die Möglichkeit, die rohen Bohnen direkt von Erzeugern kaufen, zu fairen Preisen versteht sich. Doch schon die Vorbereitung dieser Revolution scheitert: Die Maschine sei undicht und verteile Stromschläge, monierten Kunden. Der Lieferant aus China sei schuld, versuchte Stier sich zu verteidigen. Seinen Investoren waren die Gründe für das mangelhafte Produkt egal: Sie verweigerten ihm weiteres Geld, um die Fehler zu beheben. Und Stier musste seine erste Niederlage eingestehen.

Doch schon in diesem Moment war ihm klar: Er würde es noch einmal versuchen. Aufgeben war keine Option. „Ich habe mir angeschaut, woran ich gescheitert bin, und festgestellt, dass das besser geht“, sagt Stier. Er war nach wie vor vom ökonomischen und gesellschaftlichen Wert seiner Unternehmung überzeugt. Sie sei eben bloß „sehr anspruchsvoll“ in der Umsetzung. „Es gibt dicke Bretter und weniger dicke Bretter“, so Stier. Eine Maschine, wie sie ihm vorschwebte, gehöre zur dickeren Sorte – und so fing er von vorne an.

Was Hans Stier vor acht Jahren bewiesen hat, sind die Qualitäten eines Stehaufmännchens: Er fiel zwar um, aber sprang sogleich wieder auf die Beine und nahm einen neuen Anlauf. Solche Beharrlichkeiten sind der Stoff für die großen Erzählungen der Wirtschaftsgeschichte: Die Rückkehr von Steve Jobs zu Apple, dem Unternehmen, das er einst gründete, dann verlassen musste und später zu Größe und Glanz führte. Elon Musks unerschütterlicher Glaube an sich selbst und seine unternehmerische Vision, der sogar Bestand hat, wenn Raketen explodieren, Lieferfristen platzen und Mitarbeiter kündigen. Und auch in der Politik lässt sich derzeit ein prominentes Stehaufmännchen beobachten: Friedrich Merz ist bislang zwei Mal daran gescheitert, sich zum Parteivorsitzenden der CDU wählen zu lassen. Jetzt startet unter den Mitgliedern der erste Wahlgang für seinen dritten Anlauf auf den Posten. Beobachten nötig diese Hartnäckigkeit Anerkennung ab – und mal leise, mal laute Zweifel, ob es wirklich eine gute Idee ist, immer

wieder mit dem Kopf voran durch die gleiche Wand rennen zu wollen. Wenn das Comeback am Ende gelingt, ernten Menschen wie Musk oder Merz Applaus. Wenn sie es immer wieder versuchen und immer wieder scheitern, droht ihnen das Stigma des ewigen Verlierers.

Dabei gibt es ein paar Regeln, die sich von Gescheiterten und Wiederaufgestandenen lernen lassen. Wer ein gelungenes Comeback planen will, muss zunächst die Niederlagen verkraften, daraus die richtigen Schlussfolgerungen ziehen und das richtige Timing für den neuen Versuch finden. Und sich selbst gut genug kennen, um zu wissen, wann es sinnvoller ist, einen lange gehegten Traum aufzugeben und sich stattdessen neue Ziele zu setzen.

Schlechte Ideen schnell begraben

Nach seiner ersten Pleite verschwendete Hans Stier kaum einen Gedanken daran, dass seine Kaffeerevolution schon vorbei sein könnte. „Ich habe mir aber manchmal gewünscht, schon eher gescheitert zu sein“, erzählt er. Denn aus dem ersten Versagen zog er wichtige Lehren für seinen neuen Plan: Er würde die Maschine nicht mehr selbst, sondern zusammen mit Ingenieuren konstruieren. Das Geld würde er nicht mehr bei großen Investoren suchen, sondern bei möglichen Kunden. Bis zum Jahr 2015 sammelte er auf Crowdfundingplattformen wie Indiegogo, Kickstarter und Seedmatch insgesamt fast zwei Millionen Euro ein.

So entstand seine neue Firma Bona-verde, um die alte Idee weiterzutreiben. Doch auch damit musste er Ende 2019 Insolvenz anmelden. „Um die Maschine wirklich in großen Stückzahlen und guter Qualität fertigen zu lassen, hätten wir noch mehr Geld gebraucht“, räumt Stier ein. Das Crowdfunding hatte ihm zwar gezeigt, dass Menschen an seine Idee glauben. Bei Investoren sei er danach aber zu zaghaft gewesen, hätte sich mit sechsstelligen Beträgen begnügt, statt siebenstellige zu fordern. So merkte er erst mit der Zeit, dass das Geld fehlte, um bessere Auftragsfertiger zu gewinnen. Und enttäuschte die Hoffnungen von vielen Tausend Geldgebern des Crowdfundings.

Ralf Kemmer ist Stiers Geschichte nicht fremd. Er ist Professor an der SRH Hochschule Berlin. Und als Gründer der Gesellschaft für Fehlerkultur organisiert er Fuck Up Nights in Berlin, auf denen Unternehmer wie Stier von ihrem Scheitern erzählen. Kemmer hat dabei zwei unterschiedliche Typen beobachtet: Da wären zum einen die Menschen aus der Start-up-Szene, die rela-

3.12.2021 / WirtschaftsWoche 49

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten.
Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.



tiv unbeschwert über ihre Verfehlungen sprechen können. „Diese Leute sind sehr rational, Investitionen in ihre Unternehmen sind für sie wie Wetten, die aufgehen können oder eben nicht“, sagt Kemmer.

Als Beispiel nennt er Rocket Internet, die unter Leitung des Gründers Oliver Samwer Unternehmensideen wie am Fließband produziert. Dort gebe es klare Regeln, wann eine Firmenidee als gescheitert gilt und wann das Projekt beendet wird. Wenn schon anfangs das Wachstum ausbleibt, werden keine neuen Mitarbeiter mehr auf die Idee angesetzt. Fliegt die Rakete nach einem Jahr immer noch nicht, wird sie verschrottet.

Die Tür in der Wand suchen

Außerhalb der Start-up-Szene, etwa bei Gründern im Handwerk oder der Gastronomie oder bei Mitarbeitern in Unternehmen, werden Fehlschläge weniger kühl verarbeitet. Kemmer erzählt etwa von einer Cafébesitzerin, die ein halbes Jahr fast alleine in ihrem Gastraum saß und auf Kundschaft wartete. Erst als sie ihre Rechnungen nicht mehr zahlen konnte, gab sie auf.

Das Eingestehen der Niederlage, das darf man aus Kemmers kleiner Typologie schlussfolgern, ist die Voraussetzung für ein Comeback – und oft eine heilsame Erfahrung. Allerdings nicht immer sofort. Denn wer einmal eine unternehmerische oder berufliche Niederlage erlebt hat, weiß, mit wie viel Schmerz, Sorge und Unsicherheit diese einhergeht. Marc Wallert empfiehlt Gestürzten deshalb, ruhig ein paar Momente liegen zu bleiben, bevor sie sich wieder aufrappeln. „Es wird oft gesagt, wenn du mit dem Kopf durch die Wand willst, versuche es, bis es klappt“, sagt Wallert. „Ich denke, es ist besser, einen Schritt zurückzutreten und zu schauen, ob in der Wand nicht doch irgendwo eine Tür zu finden ist.“

Wallert selbst ist eine Art Handlungsreisender in Sachen Krisenbewältigung. In Vorträgen und Trainings gibt er seine Erfahrungen weiter, die er aus einer persönlichen Lebenskrise zieht: Er wurde im Jahr 2000 zusammen mit seinen Eltern von philippinischen Terroristen entführt und überlebte monatelang im Dschungel. „Damals habe ich gelernt, das zu positiven Denken tödlich sein kann“, sagt Wallert. Deshalb rät er davon ab, ganz blauäugig einfach wieder aufzustehen. „Das Stehaufmännchen nach dem Muster Aufstehen, Kronerichten, Weitermachen ist ein fatales Vorbild.“ Der beliebte Postkartenspruch ist für ihn eher Ausdruck einer falsch verstandenen Resilienz. Es entstehe das Bild des unbeirrbar Helden –

dabei sei es in den meisten Fällen einfach tragisch, dabei zuzusehen, wie jemand wieder und wieder in die gleichen Fallen tappt. „Albert Einstein hat mal gesagt, es sei Wahnsinn, immer das Gleiche zu tun und jedes Mal andere Ergebnisse zu erwarten“, so Wallert. Statt sofort ans Comeback zu denken, empfiehlt er daher, die Niederlage zu reflektieren und sich zu fragen: „Brauche ich eine neue Taktik für das alte Ziel? Oder gleich ein neues Ziel?“ Im Fall von Friedrich Merz scheiden sich die Geister, ob er bei seiner wiederholten Kandidatur für den Parteivorsitz wirklich viel gelernt hat. Verändert hat er sich kaum. Aber immerhin scharte er beim dritten Anlauf ein Team um sich, das seine Schwächen ausgleichen soll.

Was für Gründer und Politiker gilt, lässt sich auch auf das normale Angestelltenverhältnis übertragen. Hier stehen die ganz großen Niederlagen zwar seltener an – dennoch erleben Programmierer, dass die Leitung für ein Herzensprojekt eine Kollegin bekommt, Ingenieure, dass eine innovative Konstruktion doch floppt, oder Buchhalter, dass die Bewerbung bei der Konkurrenz abgelehnt wird. Astrid Schütz kennt diese Nöte aus ihrer Erfahrung als Coach ebenso wie aus ihrer Forschung als Professorin für Per-

sönlichkeitspsychologie an der Universität Bamberg. Der Umgang mit Niederlagen, so Schütz, hänge auch davon ab, wie hoch der eigene Selbstwert eingeschätzt und wem die Schuld am Scheitern zugeschrieben wird.

Erst Strategie, dann Ziele ändern

Wer sowieso schon wenig von sich hält, stellt sich nach einem Flop noch mehr infrage und bezieht Fehler auf sich, fühlt sich vielleicht sogar als vermeintlicher Hochstapler entlarvt. Wer dagegen einen überhöhten Selbstwert habe, schreibe Fehler eher anderen zu, sagt Schütz, etwa den Vorgesetzten, die die eigene Brillanz nicht erkennen, oder den Kunden, die den Nutzen eines Produktes nicht zu schätzen wissen. Schütz sieht einen Mittelweg als hilfreich: „Man muss schmerzhaft Misserfolge nicht bejubeln, aber Scheitern bedeutet auch nicht, dass man wertlos ist.“

Für jeden nächsten Versuch sieht sie eine Faustregel: Erst neue Strategien für das alte Ziel überlegen – scheitert man damit erneut und mehrfach, sei es an der Zeit, über neue Ziele nachzudenken. Unternehmer konzentrieren ihre Kraft dann auf eine neue Idee, Politiker wie Friedrich Merz streben andere Ämter an. Die Kunst sei es, so Schütz, diesen Zeitpunkt zu erkennen. „Wer dann noch immer weitermacht, zeigt destruktive Beharrlichkeit, die gerade für Menschen mit überhöhtem Selbstwert typisch ist“, sagt die Bamberger Psychologin.

Manuela Nikui fehlte nach ihrem Scheitern zunächst die Zeit für diese Art der Selbstbespiegelung. Ihre Geschichte zeigt auch, dass ein ausgeruhtes Comeback ein Luxus ist, den sich viele nicht leisten können. Die Kommunikationsberaterin hatte mit einer Partnerin eine Agentur gegründet, die zunächst gut lief, deren Wachstum dann aber ins Stocken geriet. Daraus entstanden Konflikte zwischen den Gründerinnen, die sich auch dann nicht mehr auflösen ließen, als das Geschäft wieder anzog. Nikui fühlte sich nicht mehr wohl im eigenen Unternehmen – und stieg aus. „Ich habe sofort alleine weitergemacht, ich musste ja schauen, dass der Rubel wieder rollt“, sagt Nikui, die heute wieder selbstständig arbeitet. „Viel Zeit zum Reflektieren war da nicht.“ Nikui versuchte, ihre Niederlage zu verarbeiten, während sie ihre neue Unternehmung fast nach altem Muster aufbaute: Eine Agentur für Kommunikationsberatung, nur alleine statt zu zweit. Immer wieder habe sie Phasen erlebt, in denen plötzlich alte Erinnerungen und Konflikte ihre Gedanken beherrschten. Im Coaching arbeitete sie die Probleme auf. Eine hilfreiche Übung, nicht nur für ihr



„Die Kunst ist, sich nicht sofort umwerfen zu lassen, aber zu erkennen, wann ich mir neue Ziele suchen sollte“

ASTRID SCHÜTZ, Universität Bamberg

3.12.2021 / WirtschaftsWoche 49

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.



Selbstwertgefühl. Sondern auch für ihre unternehmerische Zukunft.

Mit dem Neustart stellte sich für sie eine Frage, auf die nicht jeder Gescheiterte die gleiche Antwort gibt: Wie offen gehe ich mit der gefühlten oder tatsächlichen Pleite um? Manuela Nikui entschied sich für die volle Transparenz. Sie erzählte auf Podien davon, schildert ihre Geschichte auf ihrer Webseite. Denn: Gefragt wird man sowieso danach, warum also nicht offensiv damit umgehen? Auch die Psychologin Astrid Schütz findet es grundsätzlich sinnvoll, eine Niederlage, aber auch die Lehren daraus transparent zu machen. „Zu sagen, etwas hat nicht geklappt, aber man hat seine Lehren daraus gezogen und wird die Fehler nicht wiederholen, ist eigentlich ein Zeichen von Stärke“, sagt Schütz. Allerdings sei es auch eine Frage der Kultur, in der man sich bewege. „Wenn Vorgesetzte im Unternehmen Fehler nicht tolerieren, dann kann jemand durchaus als Gescheiterter abgestempelt werden“, sagt Schütz. Es bleibe dann eine unproduktive Situation, in der sich Betroffene unwirksam fühlen und Kollegen kaum noch in sie vertrauen.

Timing ist wichtig

Wie kommuniziert man also ein Comeback? Das Timing kann wichtig sein, findet der Krisenexperte Marc Wallert. Eine längere Pause nach der Niederlage könne man gut als hilfreiche Reflexionsphase erklären, außerdem könne in der Zwischenzeit Gras über die größten Fehlritte wachsen. Am wichtigsten sei aber die Botschaft, man habe seine Lektion gelernt. „Menschen merken sehr wohl, wenn jemand selbstkritisch mit sich in Klausur geht und sagt: Da haben wir Fehler gemacht“, sagt Wallert.

In diesem Sinne ist Hans Stier bestens auf ein drittes Comeback vorbereitet. Er weiß, was er falsch gemacht hat, und sagt es auch. Und er konnte aus der Insolvenzmasse seines Unternehmens Patente für eine neue Maschine retten. Noch heute lauert er auf seine Chance. Allerdings will er seinen neuen Plan nur dann aus der Schublade holen, wenn er von Investoren genug Geld bekommt, um das Gerät fehlerfrei bauen zu können. „Ich träume immer noch davon, dass einer kommt und sagt, das ist mir zehn Millionen wert“, sagt Stier. Er will wieder aufstehen – aber nicht um jeden Preis: Er hat eine Frau und vier Kinder, ihnen will er das Risiko nicht zumuten, eigenes Geld in ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang zu stecken. Manchmal ist es also auch für ein erprobtes Stehaufmännchen klüger, eine Weile liegen zu bleiben. ■

FOTOS: PRE

Wörter:

Urheberinformation:

2070

Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG 2021: Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung der Handelsblatt Media Group & Co. KG ist in whole or in part without express permission prohibited.

