



## **Was zeichnet erfolgreiche Gründerteams aus? - Interview mit Malte Brettel**

November 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast073](http://www.mehr-fuehren.de/podcast073)

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Geropp

Mein erstes Unternehmen, ein Hightech-Startup im Bereich Maschinendiagnose habe ich 1995 mit einem Kollegen gemeinsam gegründet. Wir hatten bereits an der Uni zusammen in Projekten an dem Institut gearbeitet, an dem wir beide auch promovierten. Er als Maschinenbauer, ich als E-Techniker. Gemeinsam entwickelten wir eine Technologie, die wir mit unserem Start-Up dann vermarkten wollten. Wir beide ergänzten uns sehr gut, was die technische wie auch die unternehmerische Entwicklung anging. Die ersten Jahre in unserem Start-Up waren wie eine Achterbahnfahrt. Immer wieder ging es extrem auf und ab - technisch, finanziell, wie auch emotional. Immer ging es so um Fragen, wie - "Wird unser neues Projekt am Markt ankommen?", "Bekommen wir den wichtigen, eigentlich zugesagten Großauftrag nun oder kommt der nicht?", "Finden wir geeignete Venture Kapitalgeber für unsere nächste Finanzierungsrunde?", "Haben wir überhaupt genügend Liquidität, um die Gehälter der Mitarbeiter in den nächsten drei Monaten zu zahlen?". Ich empfand es damals als sehr hilfreich, das Start-Up Unternehmen im Team, und nicht alleine, gegründet und geführt zu haben. Natürlich gibt es auch den Fall, dass Gründerteams nicht gut miteinander auskommen. Deswegen beschäftigt mich heute die Frage: "Was macht den Erfolg eines Gründerteams eigentlich wirklich aus? Worauf kommt es an, und welche Team-Entwicklungsphasen gibt es?". Darüber spreche ich heute mit DEM deutschen Experten für Hightech-Startup Unternehmen, Professor Malte Brettel. Er ist Inhaber des Lehrstuhls Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler an der RWTH Aachen. Er ist Pro-Rektor für Wirtschaft und Industrie und Leiter des Gründerzentrums an der RWTH Aachen. Er selbst hat diverse Start-Up Unternehmen selbst gegründet, geführt und auch viele im Laufe der Jahre unterstützt. Er kennt sich hervorragend in der Hightech-Startup Szene aus. Hier also mein Gespräch mit Professor Malte Brettel.

Herr Professor Brettel, freut mich sehr, dass Sie sich die Zeit nehmen für unser Gespräch. Vielen Dank dafür.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Ja sehr gerne.

**Geropp**

Es geht ja um Gründerteams.

**Brettel**

Ja.

**Geropp**

Wie viel Prozent der langfristig erfolgreichen Start-Up Unternehmen sind eigentlich von Teams gegründet und wie viel von Einzelpersonen? Kann man da was sagen? Ist es erfolgreicher mit einem Team oder ist es erfolgreicher alleine?

**Brettel**

Also, auf der einen Seite gibt es da eine ganze Reihe Untersuchungen darüber. Aber die Antwort ist immer: Es kommt darauf an. Und da kommt es insbesondere darauf an, über welchen Sektor wir reden. Wenn wir über den Sektor Hochtechnologie Gründung sprechen//

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

Und das ist ja das, was so aus der RWTH Aachen auch hervorkommt, was so die großen, erfolgreichen Unternehmen sind, das sind ausschließlich, fast ausschließlich Gründerteams.

Und selbst wenn dann Einzelpersonen mal starten sollten, quasi in ihrer Anfangsphase ist es

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



oft so, dass darauf dann von potenziellen Kapitalgebern zum Beispiel darauf geachtet wird, dass das Team dann komplettiert wird. Weil sie einfach so viele verschiedene Dinge bearbeiten/ verarbeiten müssen, dass es gar nicht anders geht.

## Geropp

Ja. Das heißt, wenn Venture Kapitalgeber reingeht, und es ist eine Einzelperson, dann wird der nach einer gewissen Zeit sagen, okay das sind die Stärken, das sind die Schwächen von dem und ihm dann quasi nahe legen, also Kamerad, es wäre vielleicht ganz gut, wenn du dir einen Finanzer noch reinnimmst, weil sonst sieht es nicht so doll aus hier.

## Brettel

Ja, ja. Das haben wir schon selbst hier erlebt.

## Geropp

Okay.

## Brettel

Wir haben ja die Technologen, die aus der RWTH heraus was gründen, und wenn zum Beispiel der Hightech Gründerfond reinkommt, dann sagt der: "Ja, aber ein Meilenstein ist, dass du hier jemanden an Bord holst, der die andere Seite versteht!".

## Geropp

Okay, aber das wäre ja auch durchaus möglich, dass er sagt, gut, aber der muss nicht im Gründerteam sein, dass er wirklich der Entrepreneur, der Unternehmer ist. Das kann ja auch sein, dass ich mir einfach einen reinnehme, und sage, das ist ein Angestellter von mir, oder//

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Das stimmt. Das stimmt. Das ist durchaus möglich.

**Geropp**

Mhm (zustimmend).

**Brettel**

Aber man muss natürlich sagen, ein Gründerteam sitzt immer im gleichen Boot. Und jedem Unternehmen geht es irgendwann mal schlecht.

**Geropp**

Mhm (zustimmend).

**Brettel**

Wenn es dem Unternehmen schlecht geht, dann sind die Angestellten die, die das Boot halt schneller verlassen.

**Geropp**

Ja. Okay.

**Brettel**

Und die, die im Gründerteam zusammen sind, die rudern halt gemeinsam, damit es erfolgreich wird.

**Geropp**

Ja, ja.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Das ist der große Unterschied dabei. Deswegen ist es, glaube ich, schon wichtig, dass so die Motivation, die Incentives, relativ ähnlich sind.

**Geropp**

Gut, das ist jetzt ja auch eine Sache, die Incentives. Das eine ist, ob ich sage, Mensch, da kann ich nachher wirklich viel Geld verdienen. Die andere Sache ist, dass ich auch durchaus erlebt habe, dass dann Venture Kapitalgeber halt sagen, okay so ein 28-jähriger Ingenieur - wie motiviere ich den nachher, wenn es hart auf hart wird? Der muss halt für zwei-, dreihunderttausend Euro gerade stehen. Das ist natürlich dann eine andere Art der Motivation in solchen Sachen.

**Brettel**

Ja.

**Geropp**

Wie stehen Sie dazu?

**Brettel**

Ja wobei rein Eigenkapitalgeber, die verlangen in der Regel nicht, dass Unternehmer für irgendwelche finanziellen Dinge geradestehen. Das ist eher - also aus meiner Erfahrung eher unüblich. Die Wette ist ja, der Kapitalgeber sozusagen gibt sein Geld und der Unternehmer seine Zeit hinein und gemeinsam schaffen sie was Spannendes. So sollte es idealerweise sein.

**Geropp**

Okay.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Und in den meisten Fällen, die ich erlebt habe, ist es auch so.

**Geropp**

Mhm (zustimmend). Ja, ich habe da auch andere Sachen erlebt, deswegen.

**Brettel**

Okay.

**Geropp**

Also da würden Sie sagen, wenn Venture Kapitalgeber normalerweise reingeht, dann müssen die Gründer selbst, die sind halt was weiß ich, 10, 20 Tausend Euro oder sowas, aber nicht für/ müssen nicht eine Bürgschaft machen - ich weiß bei mir, ich habe das damals machen müssen. Wir hatten Venture Kapitalgeber drin - das ist eher unüblich//

**Brettel**

Okay.

**Geropp**

//wenn ich Sie richtig verstehe.

**Brettel**

Also, ich würde es aber nicht empfehlen. Man muss ja auf der einen Seite mal sagen, Wagniskapital ist halt Wagniskapital.

**Geropp**

Ja.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Brettel

Ich meine, wenn man hinterher viel verdienen möchte, muss man auch irgendwo vorne ein Risiko haben. Wenn man sich das komplett durch die Unternehmer absichern lässt, wo ist dann das Risiko für den Kapitalgeber?

## Geropp

Ja, ja.

## Brettel

Das ist der eine Punkt. Der andere Aspekt ist aber auch, wenn Sie einen Unternehmer dazu bringen - und da gibt es sogar Studien darüber, dass er eine sehr hohe Risiko-Position hat, dann wird der sehr risikoavers in seinen Entscheidungen. Und das schadet oft der Entwicklung des Unternehmens.

## Geropp

Ja.

## Brettel

Wenn der sich jeden Tag Gedanken machen muss, darüber, oh Gott, da stehe ich dann am Ende mit Schulden da, da wird er sich lange nicht so gut entwickeln, als wenn er ein bisschen freier und vielleicht auch mal ein bisschen risikoreicher entscheiden kann.

## Geropp

Ja, das kann ich gut nachvollziehen. Was ist denn aus Ihrer Sicht eine gute Zusammensetzung eines solchen Teams?



# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



B: Das haben wir uns auch mal ausführlich angeschaut, weil wir eigentlich hier in Aachen immer erleben, dass die Leute auf unsere Ingenieure zugehen und sagen, ja da brauchst unbedingt einen BWLER.

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

Das ist Teil der Wahrheit. Ich glaube, man braucht gewisse fachliche Kompetenzen. Aber BWL beispielsweise ist ja nicht so besonders schwer, dass nicht auch ein Ingenieur das erlernen könnte. Sodass wir geschaut haben, was macht es denn auch noch weiterhin aus, und erkannt haben, dass die persönliche Heterogenität relativ wichtig ist.

Das heißt, ich muss verschiedene Persönlichkeiten miteinander kombinieren, in einem / also idealtypisch, in einem erfolgreichen Team so, dass ich jemanden habe, der eher quasi lösungsorientiert ist und kreativ auf neue Ideen kommt, und jemand der umsetzungsorientiert ist und der solche Dinge auch mal auf die Straße bekommt. Das sind unterschiedliche Persönlichkeiten. Der eine, der Kreative, der bringt die Dinge nicht so gut auf die Straße, der hat viel zu schnell wieder eine neue Idee, um das auch mal durchzuziehen. Und der andere, der zieht das halt durch, aber der möchte jetzt nicht unbedingt abgelenkt werden, wieder durch neue Ideen.

Und in der Kombination sind die wirklich stark. Deswegen ist glaube ich, diese Persönlichkeitsfrage sehr wichtig. Das unterschätzen aber auch viele, auch Kapitalgeber, sich das genauer anzuschauen.

**Geropp**

Ja. Ich stelle mir das auch nicht so einfach vor, weil dadurch, dass die ja unterschiedlich sind, mit wem ist man häufig befreundet? Man ist eben//

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



B: Exakt!

**Geropp**

//mit Gleichen befreundet.

**Brettel**

Ja, ja. Das ist ein riesen Thema. Die Frage, ja gründet man mit Freunden oder nicht? Sollte auf jeden Fall mit jemand gründen, den man ein bisschen besser kennt.

Und wen kennt man denn besser seinesgleichen? Und also, ein Unternehmen ist eigentlich kein Freundschaftsclub, sondern ein Unternehmen ist so aufgebaut, dass es idealerweise erfolgreich ist. Das sind nicht immer die Leute, mit denen man unbedingt dann abends noch ein Bier trinken möchte. Sondern das sind Leute, die halt zusammen erfolgreich sein können.

**Geropp**

Ja. Ja. Das heißt, die Rollenverteilung innerhalb eines solchen Gründungsteams geht erstmal/ das wichtigste ist, dass die unterschiedliche, wie soll ich sagen, Charaktere haben.

**Brettel**

Ja.

**Geropp**

Also der eine ist mehr der Umsetzer, der andere mehr so der strategische Träumer, der die Vision vielleicht noch stärker nach vorne bringt. Wenn man aber jetzt wirklich dann mal reingeht, wie ist da die sinnvolle Verteilung? Soll der eine mehr Vertrieb machen, der andere mehr Entwicklung? Wie arbeiten die Leute zusammen? Was ist da Ihre Vorstellung?

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Brettel

Aber das ist genau das, was Sie eben schon angedeutet haben in Ihrer Frage. Wir schauen uns die Teams meistens ein bisschen genauer an, versuchen zu erkennen, wer welche Persönlichkeitsmerkmale haben könnte, ohne das zu testen jetzt. Das wäre auch übertrieben.

Und das macht natürlich auch die Schwierigkeit dieser Fragestellung aus. Wenn wir das dann angeschaut haben, versuchen wir schon, die Aufgaben zuzuordnen und genau so, dass der Kreative zum Beispiel eher solche Dinge wie Business-Development oder neue Ideen entwickelt und der Macher eher für die Umsetzung, Vertrieb und diese Dinge zuständig ist.

Das ist aber, glaube ich, deutlich differenzierter, als man das in so einer einfachen Antwort zum Ausdruck geben könnte.

## Geropp

Ja, ja.

## Brettel

Aber das ist ein wichtiger Punkt. Man sollte sich die Leute anschauen und man sollte dann überlegen, wer am besten was an Aufgaben übernimmt, und auch wer was an Aufgaben nicht übernimmt.

Denn wenn Sie jemanden quasi die Umsetzungskompetenz geben, der eigentlich ein kreativer Typ ist, das wird dann//

## Geropp

Schwierig.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

// zu einem Teil auf der Strecke bleiben. Und das bringt kein Unternehmen voran.

**Geropp**

Mhm (zustimmend). Wobei ich da auf der anderen Seite irgendwie auch immer überlege, man entwickelt sich natürlich auch mit seinen Aufgaben.

**Brettel**

Das tut man, ja. Wobei sich Persönlichkeit halt deutlich langsamer entwickelt als Fähigkeiten.

**Geropp**

Mhm (zustimmend). Ja. Und man ist ja da in einer sehr kurzen Zeit im Vergleich wo//

**Brettel**

Es geht immer schnell.

**Geropp**

Ja, ja.

**Brettel**

Genau. Muss immer schnell gehen.

**Geropp**

(lacht) Gibt es aus Ihrer Sicht bestimmte Entwicklungsphasen, die so ein typisches Gründerteam dann in den ersten Jahren durchmacht? Also man findet sich//

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Ja.

**Geropp**

//hat seine Idee, geht weiter - kann man da so bestimmte Phasen, auch gerade in Zusammenarbeit miteinander, ausmachen? Himmelhochjauchzend und dann knallt es oder wie würden Sie das beschreiben?

**Brettel**

Achso. Also jetzt auf verschiedenen Ebenen die Frage. Ich würde erstmal drei Phasen unterscheiden wollen. Ich würde sagen, die erste Phase, in die sich das Team wirklich finden muss.

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

Und das ist die Phase, wo sie sich wirklich kennenlernen müssen. Wo sie wissen müssen, wer tickt wie, aber wer hat auch welche Motivation.

Wer möchte, wer möchte wie lange das Unternehmen betreiben und so weiter. Die zweite Phase ist dann quasi die Startphase, wo das Unternehmen wirklich beginnt zu arbeiten, wo aber viele Entscheidungen auch noch gemeinsam getroffen werden - werden sollten.

Damit die Leute eine gemeinsame Sprache finden, damit sie auch manchmal quasi Konflikte miteinander austragen, um zu besseren Lösungen zu kommen. Ich will nicht sagen, sich streiten, aber durchaus schon quasi positiv Konflikte nutzen. Und dann die dritte Phase ist so die Wachstumsphase, wo es wichtig ist, dass dann die Aufgaben auch mal verteilt werden

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



und nicht jeder alles macht.

Sondern die Spezialisierungen kommen und jeder seinen Bereich hat und in dem Bereich auch die volle Verantwortung übernimmt und die anderen dann auch nicht mehr zu häufig da reinschauen.

Und das ist ein typischer Teil und wenn es dann Konflikte gibt, ist das eigentlich oft, weil sie sich am Anfang nicht gefunden haben.

**Geropp**

Ja, also in der Phase eins.

**Brettel**

Genau und eigentlich die Motivation des anderen gar nicht kennen.

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

Wenn es dann schwierig wird, dann möchte der eine, sagt dann, oh ich hatte aber gedacht, das wäre aber nur für eine kurze Zeit mein Unternehmen und ich wollte es ja direkt verkaufen. Und der andere wollte das sein ganzes Leben lang betreiben. Wenn man das vorher nicht geklärt hat, dann gibt es immer Streit.

**Geropp**

Was würden Sie denn sagen, wie lange solche Phasen sind?

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Ganz unterschiedlich. Es kommt sehr auf das Unternehmen an.

**Geropp**

Mhm (zustimmend).

**Brettel**

Also diese Startphase, diese zweite Phase, wo die Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, die sollte ungefähr so lange sein, dass man wirklich gelernt hat, wo quasi der eigene Markt ist. Wo das eigene Geschäftsmodell ist.

**Geropp**

Also da ist eigentlich die Findung auch das Geschäftsmodell.

**Brettel**

Genau, da liegt der Fokus auf dem Lernen.

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

Und lernen tut man idealerweise auch gemeinsam. Und wenn man, wenn man ein besseres Gefühl dafür hat, für den Kunden, für sein USP, was möchte der Kunde wirklich haben, wie kann ich den bedienen. Wenn man dann auf der Kundenseite so einfach nur skalieren muss// Dann kann man ganz gut verteilen//

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Geropp

Mhm (zustimmend).

## Brettel

//und kann in diese Wachstumsphase übergehen.

## Geropp

Ja. Wie sehen Sie von den Leuten, die momentan gründen, wie wichtig ist denen, die eigentliche Motivation, die in der Vision, also in dieser Richtung, was Gutes für die Welt zu tun oder sonst was, und wie viele von den Leuten sagen eigentlich, ich will unabhängig sein oder ich will viel Geld machen möglichst rasch? Wie ist da so die Motivation der Leute?

## Brettel

Also man trifft ehrlicherweise schon alles an. Das ist schon ganz interessant. Motivation kann ja ganz unterschiedlich sein.

## Geropp

Ja.

## Brettel

Und wir betrachten im Unternehmen eigentlich immer zwei Motivationen dominant im Unternehmertum. Nämlich erstens unabhängig zu sein und zweitens reich zu werden.

Das sind so die Enden quasi von einem Kontinuum.

Idealerweise trifft irgendwie beides auf einen Unternehmer zu. Dass er erstmal so ein gewisses Unabhängigkeitsstreben hat, deswegen wird er Unternehmer, dass er aber auch den finanziellen Erfolg sucht, denn dann wird sein Unternehmen erfolgreich.



# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



Und die wirklich Erfolgreichen, die haben dann noch eine Passion dafür, dass sie einfach was verändern wollen.

Und denken, die Welt wird jetzt auch einfach besser durch das, was ich gerade tue. Das ist aber nicht immer total notwendig.

**Geropp**

Mhm (zustimmend).

**Brettel**

Ich meine, wenn man jetzt irgendein Internetgeschäft für Hundefutter meinetwegen hat, macht man damit die Welt wirklich besser? Weiß ich nicht. Aber dieser Mensch, der das gründet//

**Geropp**

Aber das ist die Kunden- oder vielleicht die Hunde...

**Brettel**

Vielleicht die Kunden und die Hunde. Das kann ich jetzt bei den Hunden schwer beurteilen, bei den Kunden vielleicht. Aber der Unternehmer mag damit glücklicher werden und der mag vielleicht auch finanziell erfolgreich sein//

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

//und hat damit sein Ziel erreicht und aus der Motivation heraus werden ja die Unternehmen gegründet.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



Und dann auch natürlich aus der Frage, kann ich irgendwas anders machen?

**Geropp**

Mhm (zustimmend). Was sind denn so die Hauptgründe fürs Scheitern von solchen Start-Ups? Also gerade so Hightech-Startups mit.

**Brettel**

Bezogen jetzt auf das Team oder bezogen allgemein?

**Geropp**

Beides würde ich gerne wissen.

**Brettel**

Also, wenn ich beim Team starte, haben sich die in der Findungsphase oft nicht ausreichend gefunden//

**Geropp**

Okay.

**Brettel**

//die Motivation geht auseinander//

**Geropp**

Mhm (zustimmend).

**Brettel**

//und das knallt spätestens dann, wenn es im Unternehmen schwieriger wird.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Geropp

Das heißt, um da nochmal drauf einzugehen, wenn jetzt also der eine sagt, ich habe es gemacht, weil ich unabhängig sein möchte, und langfristig da drin sein, der andere sagt, ich möchte nach zwei Jahren den /an die Börse gehen, dann knallt das.

## Brettel

Das kommt ganz oft vor. Und zwar in dem Moment, wo es schwierig wird. Da muss man dann ja durch, da muss man vielleicht sein eigenes Gehalt kürzen und solche Dinge tun. Das ist /gehört einfach dazu.

## Geropp

Ja.

## Brettel

Man schrammt an der Insolvenz vorbei und dann sagt der eine, komm lass es insolvent gehen wir machen einfach was neues, oder ich möchte es auch nicht mehr.

## Geropp

Mhm (zustimmend).

## Brettel

Und der andere möchte es gerne erhalten.

## Geropp

Ja.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Und, ganz schwierige Situation.

**Geropp**

Ja, das stimmt.

**Brettel**

Und da, da fängt es an zu knallen. Und, wenn man das vermeiden kann, weil man sich über die Motivation, weil man sich einfach ein bisschen besser kennt, ist es, glaube ich, ein Erfolgsfaktor. Ansonsten scheitern die Unternehmen eigentlich meistens daran, dass sie am Ende den Vertrieb nicht hinbekommen.

Ich meine, ja, man sagt, es gibt Untersuchungen, die sagen, die sichere Finanzierung fehlt und es gibt sicher Finanzierungslücken. Aber, am Ende ist es Vertrieb.

**Geropp**

Ja.

**Brettel**

Ich meine, die großen Risiken, die ein Unternehmen insgesamt hat, das ist ein Technologie-Risiko, klar. Kann mit Technologie einfach nicht funktionieren so im Medizin-Technischen Bereich, oder Bio-Technologie//

**Geropp**

Mhm (zustimmend).

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Brettel

//da gehen halt dann klinische oder vor-klinische Studien schief. Das ist ganz normal. Dann haben wir ein Marktrisiko, das halte ich für extrem dominant. Der Markt möchte einfach das nicht, was die Unternehmer haben oder die Unternehmer vermögen es nicht zu erkennen, was der Markt haben möchte. Und Ausführungs- und Execution-Risiko das man einfach nicht das ganze auf die Straße bringt. Und das hat oft auch mit dem Markt zu tun.

## Geropp

Ja. Und dass ja einfach das alles länger dauert, als man es gedacht hat.

## Brettel

Das ist meistens so. Und dann fehlt natürlich das Geld, klar. Und dann sagt man wieder, die Finanzierung ist schuld. Aber am Ende ist es nicht die Finanzierung sondern die eigene Execution oder zu spät am Kunden dran.

## Geropp

Ja, ja. Mhm (zustimmend). Wie sieht das aus, wenn ich jetzt in einem Gründerteam - sagen wir, wir sind durch die Findungsphase durchgegangen, haben uns eigentlich gefunden, aber mit der Zeit merkt man, naja, also der eine, wenn auch größer, der eine zieht mit, aber der andere, der entwickelt sich auch weiter, wirklich zum Unternehmer kann auch Sachen abgeben, wenn er zum Beispiel delegiert. Es wird größer. Und dem anderen, dem hat das eigentlich gefallen, die Startup-Phase.

## Brettel

Ja.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Geropp

Da war noch ein ganz anderer Spirit da und jetzt wird es größer. Erleben Sie das auch, wenn die wirklich jetzt langsam erfolgreich werden? Und wie helfen Sie denen dann? Wie geht man da am besten mit um?

## Brettel

Das ist eine schwierige Situation. Es gibt einfach Leute, die sind viel besser in so einer Startphase, wo sie kreativ sind, neue Wege suchen und so weiter.

## Geropp

Mhm (zustimmend).

## Brettel

Und wenn es dann irgendwie mal läuft, wo es darauf ankommt, quasi das ganze jetzt zu skalieren, groß zu machen mit den immer ähnlichen Aufgaben, die organisiert werden müssen, dann wird es denen unglaublich langweilig. Und es gibt Artikel, die sind ungefähr überschrieben mit "In order to grow, the founder must go".

## Geropp

Ja.

## Brettel

Das ist genau auf diese Typen bezogen. Der Unternehmer muss sich mitentwickeln. Der muss sein Profil, dessen was er tut, ändern, von ja sehr operativen Tätigkeiten am Anfang zu eher quasi Plan der Ziele, Visionäre oder auch kulturelle Dinge die er beeinflussen muss. Und das liegt nicht jedem.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



Und dann ist es besser, jemanden reinzuholen ins Unternehmen, dem das liegt und in die zweite Reihe zu treten. Das betrifft ja nicht unbedingt dann erstmal die eigenen Unternehmensanteile, das ist ja einfach nur die Verantwortung, die man abgeben muss, Der fällt nur ganz vielen schwer, weil es ist ja das eigene Baby und man möchte eigentlich selber noch, und so weiter...

**Geropp**

eine schwierige Rolle, wenn ich auf der einen Seite//

**Brettel**

//Total schwierige Rolle.

**Geropp**

//gehört mir das Unternehmen, zumindestens zum Teil und zum anderen muss ich mir jetzt von einem Manager unter Umständen was sagen lassen, wenn ich jetzt...

**Brettel**

Es kann ein Wachstumshemmnis sein, aber Ich meine, bei Google haben wir das gesehen. Das sind zwei Gründer gewesen und dann kommt Eric Schmitt dazu.

In einer ganz entscheidenden Rolle. Und, das muss man, glaube ich, sehen und akzeptieren. Und wenn man das kann, dann werden die Unternehmen auch groß und erfolgreich.

Denn, ein Unternehmen zu gründen, und ein Unternehmen wirklich wachsen zu lassen, sind zwei unterschiedliche Dinge.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Geropp

Ja, ja. Das kann ich gut verstehen. Abschließend, Herr Professor Brettel, was ist Ihr wichtigster Tipp für Gründer wie auch für Leute, die jetzt Unternehmer sind, also schon ein Unternehmen aufgebaut haben, um langfristig erfolgreich und zufrieden zu sein?

## Brettel

Ja. Erfolgreich und zufrieden, das ist natürlich ein Anspruch. Und wenn ich das mal so aus der persönlichen Sicht des Unternehmers beantworten darf, ist es, glaube ich, der größte Hebel ist, in Kontrolle dessen zu bleiben, was man tut.

## Geropp

Mhm (zustimmend).

## Brettel

Das klingt jetzt sehr abstrakt, aber /und sehr viele Unternehmen entwickeln sich quasi in kleinen Schritten, weil sie einfach nicht wissen, was um die nächste Ecke herum kommt. Das macht sie aber erfolgreich, dass sie sich schrittweise sozusagen in Märkte hinein begeben. Und mit jedem einzelnen Schritt ist es wichtig, wirklich zu wissen, was man tut und warum man das tut.

Und diesen auch sehr bewusst einzugehen. Auch diesen Schritt vertreten zu können, im Sinne von, was kann man in diesem nächsten Schritt verlieren. Und wenn man das, das so macht, dann schafft man es quasi diese Unsicherheit, die mit dem ganzen Unternehmertum zusammenhängt, besser zu managen. Und das macht die meisten zufriedener.

## Geropp

Okay.



# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



**Brettel**

Und man //

**Geropp**

//Das heißt die Achterbahnfahrt geht nicht so tief runter.

**Brettel**

Geht nicht so hoch und tief.

**Geropp**

Ja, ja.

**Brettel**

Genau und das macht sie nicht nur zufriedener, sondern am Ende auch erfolgreicher. Und so hängt es miteinander zusammen.

**Geropp**

Das ist ein sehr schöner /eine sehr schöne Schlussüberlegung. Finde ich sehr gut.

**Brettel**

Wunderbar.

**Geropp**

Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen.

# Erfolgreiche Gründerteams

Interview mit Malte Brettel

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast073>



## Brettel

Sehr gerne, hat Spaß gemacht!