



„Wer Neues versucht, verdient Respekt – auch wenn er scheitert.“ Sascha Schubert fordert einen Mentalitätswechsel in Deutschland. Misserfolge dürften nicht länger geächtet und totgeschwiegen werden.

# SCHÖNER SCHEITERN

Wenn Firmengründer keinen Erfolg am Markt haben, reden sie nicht gern darüber. Sollten sie aber, findet Sascha Schubert und holte die US-Konferenz Failcon erstmals nach Deutschland.

VON JENS LUBBADEH

**D**er Ort könnte passender nicht sein. Die Jerusalemkirche in Berlin-Mitte ist ein schlichter Nachkriegsbau: Ein flaches Gebäude aus rotem Backstein, davor ein rechteckiger Turm, obendrauf ein Kreuz – fertig ist das Gotteshaus. Im Krieg zerstört, ist die in den 60ern wiederaufgebaute Kirche ein Symbol für den pragmatischen Neubeginn. So passt es, dass sich an diesem grauen Novembertag Jungunternehmer in den schlichten, in Holzoptik gehaltenen Räumen treffen – nicht um zu beten. Denn Gottesdienste finden hier seit 2001 nicht mehr statt. Sondern um zu reden. Darüber, wie man noch einmal von

vorn anfängt. Sie kommen nicht, um sich gegenseitig mit den steigenden Umsätzen ihrer Firmen und ihren kühnen Expansionsplänen zu beeindrucken. In der ehemaligen Kirche geht es um etwas, das hierzulande totgeschwiegen wird: das Scheitern.

„Eigentlich passt das doch ganz gut: Die Kirche als ein Ort der Beichte, des Verzeihens, der Hoffnung“, sagt Sascha Schubert und lacht. Der etwas beleibtere 40-Jährige stammt aus Gelsenkirchen und hat sich seine westfälische Gelassenheit und seinen Ruhrpott-Humor in der Hauptstadt bewahrt. Schubert hat diese Konferenz der besonderen Art organisiert, deren Vorbild 2009 in den USA erstmals stattfand. Mittlerweile hat die Failcon Ableger in Brasilien, Frankreich, Singapur und Australien. Es ist

Fotos: Andres Chudowski/WirtschaftsWoche

nicht das einzige Projekt, bei dem sich Sascha Schubert für junge Firmengründer engagiert. Er ist zudem Vorstand des Entrepreneurs Club Berlin, einem Netzwerkverein, der regelmäßig das „Startup Camp“ organisiert. Für ihn entbehrt es nicht einer gewissen Ironie, dass die erste deutsche Failcon in einer Kirche stattfindet. Fiel die Wahl zunächst aus finanziellem Pragmatismus („Sie hatten uns einfach ein gutes Angebot gemacht.“), findet Schubert mittlerweile Gefallen an dem ungewöhnlichen Ort.

Doch eine verschämte Kollektiv-Beichte soll die Failcon nicht werden. Schubert will einen Mentalitätswandel: „Wer Neues versucht, verdient Respekt – auch wenn er scheitert.“ Er hat einige dieser geschliffenen Sprüche parat. Zum Beispiel auch: „Der Gescheiterte ist der Gescheitere – sofern er kein Dummkopf ist.“

Schubert ist selbst auch ein gescheiterer Gescheiterter: „Mein zweites Start-up hat mich 50 000 Euro gekostet“, erzählt er trocken am Buffet. „Das war genauso teuer wie ein MBA. Aber es war das Geld wert.“ Schubert gab nicht auf. Seine dritte Firma heißt Spendino. Sie liefert eine Software, über die NGOs unkompliziert Spenden einsammeln können. Die Erfahrung aus seinen beiden ersten Anläufen hat ihn dieses Mal vor vielen Fehlern bewahrt, das Unternehmen existiert nach wie vor. Um Erfahrungsaustausch geht es ihm auch bei der Failcon. „Die Leute sollen mit ihren Erlebnissen offen umgehen und ihr Scheitern nicht verschämt für sich behalten. Viele wissen zum Beispiel gar nicht, wie man eine Insolvenz richtig abwickelt und melden sie zu spät an.“ Was zur Folge haben kann, dass sie neben dem finanziellen Verlust zusätzlich bestraft werden, weil ihnen ein Verfahren wegen Insolvenzverschleppung droht. „Ist man vorbestraft, ist die Zukunft verbaut. So jemand gründet nicht noch mal.“

Wer scheitert, wird bestraft. Daraus entstehen nicht nur persönliche Leidensgeschichten, „sondern auch ein volkswirtschaftlicher Schaden“, beklagt Schubert. Denn das wertvolle Wissen, das er bei seinem Gründungsversuch erworben hat, ist damit verloren. „Das muss der Gesetzgeber dringend ändern.“

Schließlich ist Scheitern die Regel, Erfolg die Ausnahme: Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn hat 2011 401 000 Existenzgründungen gezählt – und 383 000 Firmenaufösungen. 80 Prozent aller Start-ups gehen Schätzungen zufolge ein. Die ersten drei Jahre nach Firmengründung sind besonders kritisch. Schon hier geht der Hälfte aller jungen Unternehmen die Puste aus.

**Vor dem Scheitern gibt es eine German Angst:** Laut Global Entrepreneurship Monitor gab hierzulande jeder zweite Befragte im Jahr 2011 als Gründungshemmnis Angst vor dem Scheitern an. Furchtsamer als die Deutschen sind nur Spanier und Griechen. „Stop being afraid of failure and start embracing it!“ steht denn auch als Titel über dem Konferenzprogramm. „Hör auf, Angst vor dem Versagen zu haben, und beginne es anzunehmen!“ Klingt natürlich gut. Aber wie soll es funktionieren? Gabriel Yoran ist einer der ersten Referenten vorn am ehemaligen Altar.

Zwei Firmen hat er gegründet – eine davon gibt es nicht mehr. „Bin ich gescheitert?“ Er wird diese Frage noch öfters in seinem Vortrag stellen. Der 34-jährige hat kurze dunkle Haare, seine Geschichte als Unternehmensgründer beginnt als Computer-

## » TRAUE NICHT DEINEM EIGENEN HYPE. «

**GABRIEL YORAN,**  
Unternehmensgründer



kid. 1994 landete er auf einer Hackerkonferenz und war fasziniert davon, wie geschickt diese Leute Computer dazu nutzen, geheime Botschaften in Bildern oder in Musikdateien zu verstecken. Diese Steganografie beherrschten allerdings nur Profis. Inspiriert davon, lernte Yoran Programmieren. Drei Jahre später schrieb er gemeinsam mit zwei Freunden ein Windows-Programm namens Steganos, das genau das jedem ermöglicht.

**Der Durchbruch kam über Nacht.** Die Jugendlichen schreiben dem Computermagazin „Chip“ eine Pressemitteilung. Ihnen zugute kam, dass damals gerade ein Verschlüsselungsverbot diskutiert wurde. Plötzlich besaß ihr Programm politische Brisanz, weil es bewies: Verschlüsseln ist einfach und kann jeder. Wollte man etwa das Versenden von Bildern verbieten? „Chip“ und andere Magazine berichteten über das Programm, der Briefkasten quoll über vor Bestellungen. „Tagsüber ging ich zur Schule, nachts tütete ich Disketten ein.“

70 000 Mark verdienten sie mit Steganos. Das war viel Geld, reichte aber nicht, um die Firma, die sie gerade gegründet hatten, professionell aufzubauen. Sie suchten einen Investor. 2000, im Zuge des Dotcom-Hypes, floss das erste Wagniskapital in das junge Unternehmen. Alles schien gut, alles sah nach Erfolg aus, aber so empfand Yoran es nicht: Er hatte die Mehrheit seiner Anteile an die Investoren verkauft und besaß nur noch wenige Prozent an Steganos. „Ich hatte nichts mehr zu entscheiden, ich war ein Angestellter meiner eigenen Firma.“ Yoran beschlich das Gefühl, gescheitert zu sein.

2004 hatte Steganos 30 Angestellte und machte einige Millionen Euro Umsatz. Yoran stieg aus, seine wenigen Prozent Anteile behielt er. „Ich beschloss, schöner zu scheitern“, sagt er schmunzelnd.

Danach sah es aber nicht aus, denn 2006, als Mobiltelefone zu Smartphones und soziale Netzwerke immer größer wurden, hatte er eine geniale Idee: Warum nicht soziale Netzwerke aufs Handy holen? User sollten in Echtzeit auf ihrem Smartphone sehen, wenn ihre Kontakte in der Nähe sind. „Das war ein Jahr vor dem iPhone und zwei Jahre vor Android“, erzählt Yoran. „Es gab nichts an Infrastruktur.“ Die technischen Herausforderungen waren immens. Lange Zeit konnte aka-aki kein funktionierendes Produkt vorweisen. Trotzdem fingen die Medien Feuer und hypeten die junge Firma in schwindelerregende Höhen. „Wir konnten kaum glauben, welchen Hype aka-aki auslöste“, erzählt Yoran. „Das bedeutete aber überhaupt nicht, dass es auch ein gutes Geschäft war – das war es nämlich nicht.“

Das Gründungsteam überlegt, was es ändern kann: „Aka-aki hatte ein breites Versprechen: Triff die Leute in deiner Nähe.



Aber was hieß das?“ Das Gründerteam von sieben Leuten muss sich entscheiden: Sollte aka-aki ein Dating-Dienst sein oder die Leute über Spiele miteinander verbinden? Man entschied sich für Letzteres. „Das war möglicherweise falsch“, sagt Yoran. „Es war so schwierig, einen roten Faden zu erkennen. Man führte so viele Gespräche, las so viele Artikel. 95 Prozent davon waren einfach kompletter Bullshit.“ Aka-aki verfranzte sich, die Nutzerzahlen erreichten nicht die kritische Masse. 2010 steigt Yoran aus. 2012 löst sich aka-aki auf. „Seiner Zeit weit voraus“, lautete das einhellige Resümee vieler Kommentatoren. Yorans Fazit: „Traue nicht deinem eigenen Hype und hinterfrage alles.“

**Vor allem immer wieder das eigene Businessmodell** – der entscheidende Fehler, den André Alpar im Rückblick sieht. Der Jungunternehmer gründete 2005 Hitflip, eine Tauschbörse für DVDs, Bücher und andere Güter. „Wir dachten tatsächlich dass unser Modell, das Tauschen, der dritte große Weg würde – neben Amazon und Ebay.“ Das wurde er nicht, der Grund war einfach: Zu wenige Leute gaben in gleichem Umfang Dinge in den Tauschpool, wie sie aus ihm entnahmen. „Wir haben einfach nicht genug über das Businessmodell nachgedacht“, sagt Alpar resümierend.

Darüber hat Gunnar Berning sehr viel nachgedacht. Sein Problem war auch nicht, zu sehr gehypt zu werden. Der 39-Jährige wirkt sehr bodenständig und organisiert. Eigenschaften, denen er vermutlich verdankt, dass es seine Firma heute noch gibt. Denn Bernings Problem war einfach: Pech. Großes Pech. 2009 gründete er mit zwei Kollegen Twago, einen Online-Marktplatz und Vermittlungsplattform für Selbstständige. Das Unternehmen boomt, die Kurven gehen schnell nach oben. Ein Investor steckt eine sechsstellige Summe in das Unternehmen. Die Mitarbeiterzahl wächst bis zum Frühjahr 2012 auf 30 an.

Die Firma benötigt eine weitere Finanzierungsrunde. Angesichts der guten Entwicklung fällt es Berning nicht schwer, seine Investoren davon zu überzeugen. Alles scheint gut, drei Tage vor Vertragsabschluss fährt er in den Skiurlaub, um sich ein wenig zu erholen. Dann geht die Welt unter. Plötzlich ist der Investor nicht mehr zu erreichen, ist einfach verschwunden.

## » VERRÜCKTE DINGE PASSIEREN. «

**GUNNAR BERNING,**  
Gründer von Twago



Berning bricht seinen Urlaub ab und fährt nach Berlin zurück. „Wir hatten plötzlich ein Problem mit Soll und Haben“, witzelt Berning locker. „Wir sollten, aber wir hatten nicht.“ Die Lage war dramatisch, das Geld reichte nur noch für wenige Wochen. Schnell wird klar: Die Insolvenz ist der einzige Weg. Wie werden die Angestellten reagieren? „Wir hatten nur 65 Tage Zeit, um alles zu regeln“, sagt Berning. Und er regelte es – ruhig und gefasst, wo andere wohl in Panik verfallen wären.

Das Erstaunliche: Kein Mitarbeiter kündigte. „Das war das Wichtigste“, sagt Berning. „Ich weiß nicht, ob ich an ihrer Stelle geblieben wäre. Aber es war letztlich das, was die Firma gerettet hat.“ Weil Berning mit seinen Teamkollegen Hilfe bei einem Insolvenzberater suchte, gelang es ihnen, die Insolvenz professionell zu managen. Und er hatte Glück im Unglück. Denn trotz laufenden Insolvenzverfahrens fand er einen neuen Investor. 2,25 Millionen Euro frisches Geld flossen in Twago. Die Firma ist gerettet. Sein Beispiel zeigt, wie schmal der Grat zwischen Scheitern und Erfolg sein kann. „Die Lehre, die ich daraus gezogen habe: Verrückte Dinge passieren. Und wenn sie passieren: Bleib cool, setz dich mit ihnen auseinander, schau nicht zurück.“

Denn das wird in Deutschland zu viel gemacht, wie ein Failcon-Teilnehmer aus Südamerika erzählt. „Statt nach vorn zu schauen, höre ich hier so oft: Diesen Fehler hättest du erst gar nicht machen dürfen.“ Sylvius Bardt, Gründer des Beraterportals adviqo, sagt in einer Diskussionsrunde: „Wir haben eine Kultur, die Versagen bestraft und den Erfolg nicht anerkennt.“ Wem nicht vergeben wird, der kann nicht neu anfangen.

Gabriel Yoran hat neu angefangen – bei seiner alten Firma. Er hat Steganos aufgekauft, das sich nach seinem Weggang auf dem absteigenden Ast befand und 2010 von der Insolvenz bedroht war. „Es war eine einmalige Gelegenheit. Mein Mitgründer und ich sahen auf einen Blick, was zu tun war.“ Man besann sich wieder auf den Endkunden, legte Wert auf gute Produkte. Heute ist seine Firma – und jetzt ist es wirklich wieder seine Firma – zurück in den schwarzen Zahlen und knüpft mit Verschlüsselungs- und Datenschutzprogrammen an alte Erfolge an.

Nicht alle Geschichten enden mit Happy End. Deswegen wird Sascha Schubert auch im nächsten Jahr wieder in die Jerusalemkirche einladen. 120 Leute waren dabei, fürs Erste eine gute Zahl, die US-Failcon startete mit 400. Die erste deutsche Konferenz über das Scheitern – sie war ein Erfolg.

Gunnar Berning (Mitte) hatte Glück im Unglück: Trotz laufenden Insolvenzverfahrens fand er einen neuen Investor. Und sein Team hielt auch in kritischen Zeiten zu ihm.



Fotos: Twago