

JUNGE PIONIERE

GRÜNDER Viele Talente suchen Alternativen zur Konzernlaufbahn. Und finden ihren Traumjob als Unternehmer.

Sie haben es ja versucht. Sie wollten wirklich vernünftig sein. Kai (34) und Christian (31) Wawrzinek wählten genau die Studienfächer, mit denen ihre Eltern Erfolg hatten: Jura und Zahnmedizin. Sie haben sogar beide promoviert.

Und jetzt? Jetzt sitzen die beiden in einem Hinterhofbüro im Hamburger Kreativstadtteil Bahrenfeld und schauen auf Animationen adretter Bäuerinnen, shoppender Teenager und Ritter, die sich auf Dutzenden Monitoren um sie herum tummeln. Statt in elegante Inlays oder in knifflige Vertragsentwürfe vertiefen sie sich in die Frage, wie man das Gras im „Farmer-Spiel“ (das mit der Bäuerin) noch etwas grüner hinkriegt und wie viel Stockwerke die Shops im „Fashion-Spiel“ haben sollen.

Was um Himmels willen ist da nur schiefgegangen?

Gar nichts. Die beiden Hamburger haben die geplanten Karrieren in den Wind geschrieben, um das zu tun, was sie wirklich reizte: ein Unternehmen gründen. „Was es werden würde, war uns zunächst gar nicht genau klar“, sagt Christian Wawrzinek. „Die Hauptsache war, unabhängig zu sein von den Vorgaben anderer“, meint sein Bruder.

Aus ihrem leidenschaftlichen Interesse für die Online-Welt und längerem Herumprobieren mit anderen Geschäftsideen sind die Goodgame Studios entstanden, ein Start-up für familien-

freundliche kostenlose Browser-Spiele, in denen nicht Pumpgun und Granatwerfer regieren, sondern Mistgabel und Kuchenblech. Mit ihren aktuell neun Spielen locken die Brüder im boomenden Markt der Social Online Games 70 Millionen Nutzer in rund 200 Ländern vor den Monitor; den Umsatz von deutlich über zwei Millionen Euro in diesem Jahr macht Goodgame mit einem Bruchteil der Kunden, die für besondere Applikationen zahlen wollen.

Nach nur zwei Jahren am Markt hat sich die Spielefabrik neben Giganten wie Disney etabliert, übrigens mit gerade mal 500 000 Euro Startkapital von Förderbanken, ohne Venture Capital. Nun heimsen die Brüder Auszeichnungen ein: 2009 wurden sie für das „Browser Game of the Year“ gelobt, gerade erhielten die Wawrzineks die Auszeichnung als „Entrepreneure des Jahres“ (siehe Kasten Seite 155).

Ein Mega-Erfolg, der zeigt, dass der Mythos vom Garagenunternehmer, der mit eigenen Händen ein tolles Unternehmen aufbaut, tatsächlich Realität werden kann.

Also gründen! Raus aus den oder gar nicht erst rein in die Traineeprogramme der Konzerne, deren Versprechen gegen die glanzvolle Eigenständigkeit des Unternehmers bisweilen blass wirken. Warten sich auf vorgezeichnete Karrierepfade begeben, die Hierarchien durchleiden und womöglich jahrelang auf echten

Einfluss warten, wenn man genauso sein eigenes Ding machen kann?

In keinem Job seien „Lernkurve an Glücksgefühle so intensiv“ wie beim Aufbau einer eigenen Firma, meint Clemens Fischer (36), ehemals Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis in Deutschland und mittlerweile erfolgreicher Gründer einer Pharmafirma.

An dieser Stelle muss dann doch ein kleiner Hinweis die Feierlaune trüben: Jede dritte Gründung verschwindet binnen drei Jahren wieder vom Markt. In ganz einfach ist die Sache wohl nicht.

Wer sich als Unternehmer betätigt – genau das tun Gründer ja – braucht neben Ideen und Know-how „Glück, Demut und ein nicht zu unterschätzendes Durchhaltevermögen“, sagt Investor Klaus Hommels, der überzeugt ist, dass Berlin ein Silicon Valley für Europa werden kann, und dessen Inkubator „Springstar“ dort Start-ups groß machen soll.

Der unbedingte Drang, etwas Neues die Welt zu setzen, eine technisch elegante Lösung für ein bisher ungelöstes Problem zu bieten oder mitzumischen bei der Weiterentwicklung des coolen, milliardenschweren Internetgeschäfts – all das sind gute Motive, die Ärmel hochzukrempeln und mit der eigenen Firma loszulegen.

Doch damit die Sache klappt, lohnt es zuvor einmal in sich zu gehen: zu prüfen, ob man tatsächlich das Zeug zum Unternehmer hat. Der Aufbau einer eigenen

„STRATEGISCH WICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN SETZE ICH
AUCH GEGEN WIDERSTÄNDE DURCH.“



FOTO: JUDITH WAGNER FÜR MANAGER MAGAZIN

Rullko: Marie-Christine Ostermann krempelt das ererbte Familienunternehmen gründlich um; Ziel: die Nationalisierung

Firma ist hochkomplexe Schwerstarbeit, die nötigen Fähigkeiten wechseln in jeder Phase: Idee haben, Team bilden, Geld auftreiben, Organisation aufbauen, Kunden gewinnen, wachsen – alles keine Selbstläufer. Auslandskenntnisse, Sprachen – ebenfalls unverzichtbar, denn in der globalisierten Wirtschaft müssen sich wachstumsträchtige Ideen fast immer gegen Kopisten in anderen Ländern behaupten. Nicht zuletzt: Tempo, denn die Konkurrenz ist groß.

Wolfgang Glauner, Projektleiter der vom manager magazin unterstützten Initiative „Entrepreneur des Jahres“, beobachtet die Gründerszene seit 15 Jahren: „Über den Erfolg eines Start-ups entscheidet letztendlich nicht nur die Qualität der Produkte oder die Höhe des Kapitals“, hat er festgestellt. „Es sind immer die Menschen, die ein Unternehmen zum Erfolg führen oder scheitern lassen.“

Eine typische Hürde besteht darin, eine gute Idee zu substanzieller Größe zu bringen. Da lauert gleich die erste Feuerprobe: Wer mit dem nötigen Tempo wachsen will, kann nicht alles selbst machen. Er muss delegieren können und braucht dort Expertenwissen, wo er selbst es nicht hat. Also muss der Gründer ein Gefühl für Menschen besitzen: Wer passt

ins Team? Was muss ich bieten, um gute Leute zu bekommen und zu halten? Ertrage ich es, Verantwortung abzugeben?

Schon hier scheitern viele, weiß Glauner: „Angesichts der Schnelligkeit, in der heutzutage Märkte erobert werden müssen, haben Einzelkämpfer kaum eine Chance. Heute sind Offenheit, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit ganz wesentliche Eigenschaften eines Jungunternehmers. Wer sich vor allem als technischer Innovator oder Spezialist versteht, ist in einer Angestelltenrolle sicher besser aufgehoben.“

DIE WAWRZINEK-BRÜDER von Goodgame haben vom Start weg beschlossen, nicht alles selbst zu machen. Das erste Spiel programmierten sie noch selbst, dann stellten sie mit kühlem Blick auf die eigenen, naturgemäß begrenzten Fähigkeiten ein Team ausgewiesener Profis für Programmierung, Grafik und Vertrieb der Spiele zusammen. Laurent Oumezine, der deutsch-französische Art Director, kommt zum Beispiel von Disney.

Mit klarem Kopf entschieden die Gründer außerdem, dass ein in großem Stil fremdfinanziertes Unternehmen nicht zu ihnen passe. So planten sie lieber etwas kleiner und beackern zum Bei-

spiel das Auslandsgeschäft von Hamburg aus mit freien Mitarbeitern vor Ort.

Hunger aufs Gestalten, echte Lust am Risiko ohne fatales Hasardeurtum – eine Gratwanderung für den Unternehmer, die sich hierzulande nur wenige trauen. Die Gründerzahlen sind in Deutschland notorisch niedrig, die besten Jungkaufleute oder Ingenieure ziehen es noch immer in die vermeintliche Sicherheit der Angestelltenlaufbahn.

„Deutsche meinen immer gleich, ein Unternehmen müsse sofort profitabel werden, anstatt zunächst auf aggressives Wachstum zu setzen“, beobachtet Christian Gaiser (25). Der Gastwirtssohn aus Baiersbrunn hat in Berlin mit ein paar Studienfreunden das Werbeportal Kaufda hochgezogen und die Mehrheit erfolgreich an Springer verkauft. Wer aber erstmal drin sei im Konzern, der sei für die Selbstständigkeit schon halb verdorben. „Es ist verlockend, wenn man die Ressourcen einer Großorganisation nutzen kann. Es gilt aber, unternehmerische Neugier als Prinzip zu erhalten.“

Christoph Cordes (32) und Marc Appelhoff (33) haben es trotzdem geschafft. Für sie war der Weg über die Konzernwelt sogar genau die Vorbereitung, die sie für die Leitung ihres heutigen Unter-

Ambitionierte Projekte, messerscharf geplant

15. Mal prämiert ein Wettbewerb den „Entrepreneur des Jahres“

Strategie, Patente, Auslandspläne, Führungsstil – 33 Punkte umfasst die Checkliste der Jury, und das sind die „wesentlichen Kriterien“, welche die Juroren überprüfen. Scharf und präzise, bisweilen bis spät in die Nacht, wurde über die Auszeichnungen der Entrepreneur des Jahres 2011 entschieden. Am Ende durchsetzte, hatte mit messerscharfen Daten überzeugt: Wachstumsraten, Technologie, Firmenkultur. In der Kategorie Start-up siegte die Hamburger Brüder Kai und Florian Wawrzinek mit ihrer Spieleentwicklungsfirma Goodgame Studios: Die Gründer sind Pioniere in ihrer Branche, die ihre Vision zielgerichtet umgesetzt haben“, begründet Projektleiter Wolfgang Glauner das Jury-Urteil.

Der Wettbewerb, unterstützt etwa von DZ Bank, „FAZ“ und manager magazin, wurde 2011 zum 15. Mal ausgetragen und honoriert unternehmerische Spitzenleistungen. Die Jury, in der unter anderen Lothar Späth und Unternehmer Patrick Adenauer sitzen, ehrte neben den Wawrzinek-Brüdern: Manfred Wittenstein, Chef des Antriebstechnologieunternehmens Wittenstein AG (Kategorie Industrie); Andreas Wagner, Gründer und Geschäftsführer der Wagner & Co. Solartechnik GmbH (Kategorie Handel); Markus Röhner und Lothar Mihm, Gründer und Vorstände der R+S Solutions Holding (Kategorie Dienstleistung); Ulrich Dietz, Chef der IT-Beratungsfirma GFT Technologies (Kategorie Informations- und Kommunikationstechnologie/Medien).

for Home: Marc Appelhoff (l.) und Christoph Cordes greifen Ikea online an



FOTO: ALEX TREIBUS FÜR MANAGER MAGAZIN

UM KONTROLLIEREN DIE QUALITÄT

SEHR SORGFÄLTIG –

„JEDER JOB IST AUCH FLEISSARBEIT.“

nehmens „Fashion for Home“ brauchten. Cordes und Appelhoff haben die Denke des Managements bereits als Kinder zu Hause am Küchentisch kennengelernt. Beide sind Söhne von Topmanagern: Eckhard Cordes führt den Metro-Konzern, Klaus Appelhoff saß im Vorstand von Karstadt. Beide Söhne haben erlebt, wie stark Risikovermeidung, Bürokratismus und interne Polittrangeleien allzu oft den Alltag des Konzernmanagers prägen – das wollten sie für sich selbst nicht.

Wie die Goodgame-Gründer dachten auch die Managersöhne daher schon als Studenten an der WHU über ein eigenes Unternehmen nach. Nach dem Studium sammelten sie aber erst einmal einige Jahre erstklassige Berufserfahrung als Angestellte. Als Strategieberater für die Konsumgüterbranche übten sie bei der Boston Consulting Group den Umgang mit Topentscheidern ein. Appelhoff lernte bei dem Private-Equity-Investor Cinven später das Geschäftsgebaren internationaler Investoren kennen. Cordes wechselte für Adidas als strategischer Textileinkäufer nach Hongkong, wo er heute noch lebt.

Zu diesem Erfahrungshorizont passte die Idee, mit der Deutschlands erfolgreichste Internetinvestoren, die Brüder Oliver, Marc und Alexander Samwer, 2009 auf die beiden zukamen, wie der Deckel auf den Topf: Gemeinsam mit den Samwers und zwei weiteren Investoren bauten die beiden einen internationalen Möbelhersteller auf: eben „Fashion for Home“.

Die Firma lässt preiswerte Designermöbel für das Büro und Zuhause entwerfen, fertigt sie in Asien und vertreibt sie über das Internet nach Europa und in die USA. Die Kunden bestimmen online mit, welche Möbel in die Fertigung gehen, Lagerung und Zwischenhändler fallen weg. Im Showroom in der ehemaligen Reisebehörde der DDR am Berliner Alexanderplatz wandert Appelhoff zwischen lässigen Pappregalen und zeitlosen Lounge-Sesseln hin und her und nennt die ehrgeizigen Ziele der Company: „Wir wollen das Ikea des Internets werden.“

Die Idee kommt zu den Gründern – auch so kann man also Chef eines Start-ups werden. Es ist sogar in der heutigen Gründerwelt ein ziemlich üblicher Weg: Vor allem im Internetbereich suchen Investoren die besten Leute für die heißes-

Starthilfe für Jungunternehmer

Worauf Gründer achten sollten – und wo sie Unterstützung finden

Idee: Fast nie ist die erste Idee gleich ein Erfolg, Scheitern gehört zum Unternehmertum. „Erfolgreichem Gründen geht meist eine Phase des Ausprobierens und des Justierens voraus“, sagt Gerrit Schumann, Investor und CEO von Simfy. So lernen Gründer, Markt und Wettbewerber zu analysieren und ihr eigenes Potenzial richtig einzuschätzen. Denn gute Ideen haben viele, oft sogar dieselben zur gleichen Zeit. „Viel wichtiger ist die operative Umsetzung“, sagt Schumann.

Netzwerk: Know-how, Teammitglieder, Kapital – die Gründerwelt ist eine verschworene Gemeinschaft. Das fängt bei Unis wie der WHU oder der Handelshochschule Leipzig an, wo zahlreiche Gründer unter den Alumni sind, die den speziellen Entrepreneur-Geist in die Hörsäle bringen, und endet längst nicht bei der ersten Kapitalspritze. Unterstützer gibt es für jede Phase: Etwa „Exist“ (Gründerprogramm des Bundes),

das „Business Angels Netzwerk Deutschland“ oder internationale Investoren. Den richtigen Ansprechpartner zu finden ist extrem wichtig. Deshalb: Nie den Businessplan wahllos herumschicken! „Der Gründer sollte vorher klären, welcher Investor zur Idee passt, welche Erfahrung dieser hat und ob er vertrauenswürdig ist – etwa, indem er mit anderen Unternehmern aus dessen Portfolio Kontakt aufnimmt“, sagt Christian Leybold, Partner bei Eventure Capital.

Finanzen: Kapital auftreiben ist mühsam und Durchhalten gefragt. Am besten nicht den Eindruck erwecken, man habe die Mittel dringend nötig – „wem das gelingt, der kommt wesentlich leichter an Geld“, sagt Kaufda-Gründer Christian Gaiser. Zu den in Deutschland aktiven Venture-Capital-Gebern gehören Wellington Partners, Earlybird und Target Partners, aber auch Einzelinvestoren wie Klaus Hommels oder Ricardo-Gründer Stefan Glänzer. Auch der Staat fördert Gründer – über die KfW.

ten Ideen – die sie praktischerweise oft gleich selbst mitbringen.

Die Eintrittsbarrieren in diese Welt sind allerdings hoch: Investoren wollen smarte, topqualifizierte Leute, die auch einen internationalen Roll-out stemmen können. Die sich und ihre Idee selbstbewusst präsentieren und beharrlich gegen Widerstände verteidigen. Und die sich nicht zu schade sind, den Rat und die Einmischung der Geldgeber noch zu akzeptieren.

Daran scheitern etliche junge Talente, beobachtet Rainer Strohmenger, Partner beim Venture-Capital-Geber Wellington: „Den Spagat zwischen dem Brennen für die Umsetzung einer Idee und der nötigen Selbstkritik, um einen Fehler rechtzeitig zu erkennen, schaffen nicht viele.“

Clemens Fischer, der Ex-Novartis-Manager und heutige Pharmafirmeninhaber, fügt an, was selbstverständlich klingen mag, es aber ganz und gar nicht ist: „Wer gründet, wird Enttäuschungen erleben. Öfter, als er sich vorstellen kann. Das muss man aushalten können.“

Vom Hinfallen und Wiederaufstehen kann Nikolaus Meyer (40) eindrucksvoll erzählen. Er hat sich in einem der prestigeträchtigsten Bereiche selbstständig gemacht, die die Gründerszene zu bieten hat: die Hightech-Welt.

125 MAL 65 ZENTIMETER messen die Glasplatten, die gerade langsam in die „Sputter“-Anlage einfahren, wo ihre Oberfläche mit fein zerstäubten (Englisch: to sputter = zerstäuben) Metallen beschichtet wird. Weiter hinten setzen sich die riesigen Saugnäpfe eines Roboters an den beschichteten Scheiben fest und tunken sie in ein Wasserbad, um die Hochspannungsfestigkeit zu messen. Überall in der Werkshalle, mitten in Berlins Gründermekka Adlershof gelegen, surrt und brummt es, mittendrin demonstriert Nikolaus Meyer, Geschäftsführer der Firma Solteature, eiserne Zuversicht.

Meyer, promovierter Physiker, kam um die Jahrtausendwende auf die Idee, eine neu erforschte Dünnschichttechnologie für großformatige Solarmodule ein-

zusetzen. Statt des gängigen Silizium wollte er eine Mischung anderer Chemikalien, vor allem Schwefel, verwenden, um den Wirkungsgrad zu erhöhen, den Wert, um den die gesamte Solarbranche kreist. Obwohl von Sonnen-Euphorie damals noch nicht viel zu sehen war, konnte er Investoren überzeugen – wurde Sulfurcell geboren.

Seither war Meyers Weg ein steiniger. Nicht weil er nach zehn Jahren und mit 115 Millionen Euro Wagniskapital am Bord noch immer keinen Cent Gewinn ausweist – das ist für Hochtechnologiegründungen vor allem in der Solarwelt „nicht ungewöhnlich“, sagt Wolfgang Hummel, Direktor des Zentrums für Solarmarktforschung in Berlin, „eines neues Material einzuführen und zu testen ist wie ein Marathonlauf“.

Nur: Der globalisierte Markt ließ den Unternehmen weniger Zeit als erwartet. Während der Gründer weiterforscht, stampften chinesische Unternehmen mit staatlicher Subventionierung gigantische Produktionskapazitäten aus dem Boden. Der Preis für herkömmliche Solarmodule ist seither um rund 75 Prozent gefallen – und der Kostenvorteil von Meyers innovatives Unternehmen nahezu verdampft.

Zuvor schon hatte Meyer von Schwefel auf Selen umgestellt, um nochmals den Wirkungsgrad zu steigern; zudem verordnete er dem Unternehmen Strategiewechsel plus Namensänderung: Statt auf Freiflächen konzentriert sich Solteature jetzt auf architektonische Systemlösungen für Gebäude.

Meyer hat nichts falsch gemacht. Im Gegenteil: Er korrigierte seinen Kurs, bleibt unermüdlich dran. Dennoch: „Die Branche hat sich viel schneller entwickelt, als wir dachten“, sagt er und schaut auf die Solarmodule, die den Firmensitz verkleiden, „für kleinere Hersteller wie uns macht es das noch schwerer, rentabel zu arbeiten.“ Am Ziel, endlich in die Massenproduktion einzusteigen, hält der Solteature-Chef aber fest. Derzeit schafft die Firma Module für rund 35 Megawatt im Jahr: „Bis 2015 sollen es mindestens 200 sein.“

Meyers Beispiel zeigt: Der Weg zu etablierten Unternehmern kann verdammt lang werden. Eine Erfolgsgarantie gibt es nicht.

Also lieber doch den Weg des angestellten Managers gehen? In eine Welt,

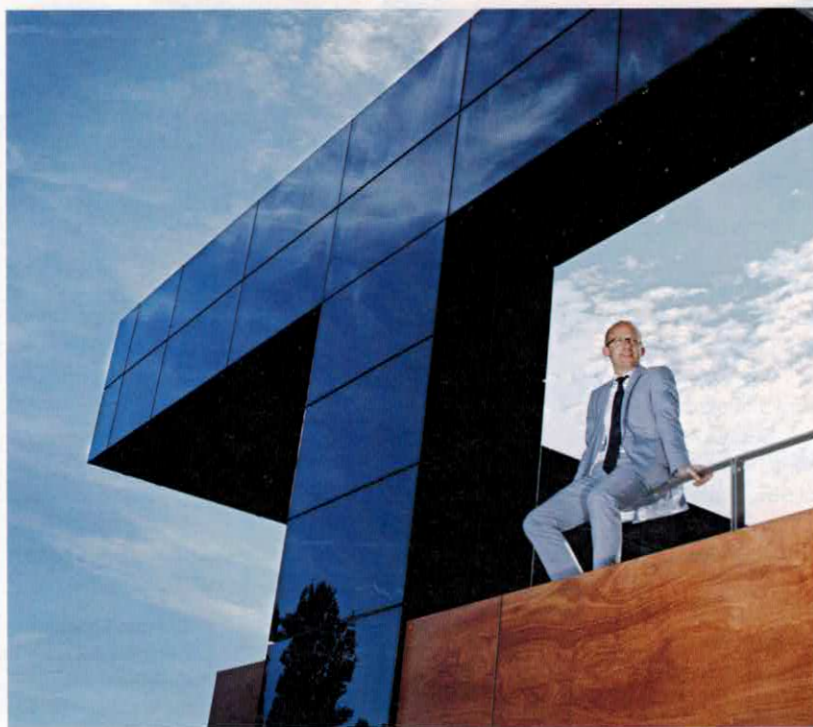


FOTO: ALEX TREIBUS FÜR MANAGER MAGAZIN

„ABSATZMÄRKTE SIND NUR BEGRENZT
PLANBAR. DA MUSS MAN
FLEXIBEL REAGIEREN KÖNNEN.“

der es zwar auch keine lebenslangen Arbeitsplatzgarantien mehr gibt, aber zumindest mehr Anleitung, eine oft behutsamere Übertragung von Verantwortung und das gute Gefühl, in den Büros ringsum immer irgendwo einen Experten zu finden, den man fragen kann?

Diese Entscheidung für den einen oder anderen Karrierepfad fällt leichter, wenn man sie nicht unter Zeitdruck treffen muss. Gründungsexperten wie Rainer Strohmenger von Wellington Partners raten deshalb dazu, schon weit im Vorfeld der Umsetzung einer konkreten Idee aktiv Netzwerke zu suchen, in denen man sich mit Gleichgesinnten austauschen kann. Die deutsche Gründerberaterszene ist professionell ausgebaut. Es gibt Gründermessen, Gründerverbände, Gründerstipendien und ein wachsendes Netz kleinerer und größerer Business Angels (siehe auch Kasten Seite 156).

Der Aufbau eines eigenen Netzwerks und der Vergleich mit anderen Gründungswilligen ist schon der erste Test, wie kräftig das Gründerherz wirklich

schlägt. Wie stark sind potenzielle Konkurrenten? Welche Fehler haben andere gemacht? Kann ich meine Idee überzeugend vorbringen und vertreten? Wie viel Risiko ertrage ich, ohne dass mir der Nachtschlaf abhanden kommt?

Vieles lässt sich lernen, manches mag eine Frage des Charakters sein. Etliche Gründer lassen den Hang zur Selbstständigkeit früh erkennen und erzählen, dass sie schon zu Schulzeiten mit kleinen Deals ihr Taschengeld aufgebessert haben. Doch selbst wer nicht mit 14 Jahren Auto-Anstecknadeln verkauft oder Import-Export-Geschäfte über das Internet abgewickelt hat, kann sich zu einer Unternehmernatur entwickeln. Diese Erfahrung hat Marie-Christine Ostermann (33) gemacht.

GEMEINSAM MIT IHREM VATER leitet sie den Lebensmittelgroßhandel Rullko im westfälischen Hamm, 150 Mitarbeiter, 75 Millionen Euro Umsatz und seit 88 Jahren im Familienbesitz. Ostermann zählte nicht von Kindesbeinen an zu den Men-

schen, die anderen sagen wollten, wo es langgeht. Doch seitdem sie bei Rullko mit am Ruder steht, hat sie Umstrukturierungen veranlasst, die viel von einer Neugründung haben.

Sie beendete in einer der strategisch wichtigsten Warengruppen, dem Fleischbereich, die Zusammenarbeit mit einem Pächter und führt die Sparte jetzt in Eigenregie, zunächst gegen den erbitterten Widerstand ihres Vaters. Sie organisierte Logistikprozesse neu und plant den Bau einer deutlich größeren Kühllhalle. Ihr mittelfristiges, ambitioniertes Ziel: Rullko von einem regionalen zu einem nationalen Lieferanten auszubauen.

Für diese Pläne wirbt sie unermüdlich bei den Mitarbeitern, zerstreut Bedenken und räumt Erbhöfe. Ihre wichtigste Erfahrung als Unternehmerin? „Es kostet enorm viel Energie, meine Pläne allen Beschäftigten verständlich zu machen. Da braucht es großes Kommunikationsvermögen und ein starkes Rückgrat.“

Beides Eigenschaften, die auch dem Manager gut zu Gesicht stehen. Anders als noch vor wenigen Jahren, gilt eine Unternehmensgründung heute als dickes Plus im Lebenslauf auch für die Konzernlaufbahn, selbst wenn sie nicht zum Millionenerfolg gerät. Personalmanager schätzen Menschen, die kreativ denken, Wagnisse eingehen und sich durchbeißen – die unsichere Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts hält ohnehin kaum noch Routinejobs bereit.

Also gründen! Am besten in jungen Jahren, wenn man – außer den eigenen Ersparnissen oder einem Wagniskredit – nichts zu verlieren hat.

Nur eines sollte man sich vornehmen: ehrlich zu sich selbst zu sein, gerade wenn es nicht so gut läuft. Damit der Traum von der eigenen Firma nicht zum Albtraum endlosen Scheiterns gerät.

Auch das lässt sich von den Goodgame-Gründern lernen. Die Brüder Wawrzinek klärten zu Beginn: Es sollte klare Ziele geben, einen Maßstab für Sieg oder Niederlage. „Wir wollten gründen, aber nicht unnütz Lebenszeit verschwenden“, sagt Kai Wawrzinek.

Nur konsequent, dass die Abmachung, welche die beiden vor Firmengründung trafen, lautete: nach drei Jahren so viel zu verdienen wie als Jurist oder Zahnarzt – sonst sollte Schluss sein. Es hat geklappt.

Eva Buchhorn/Klaus Werner