

DIE ZUFALLSFISCHER

Was unterscheidet erfolgreiche von erfolglosen Gründern?
Unternehmergeist. Hartnäckigkeit.

Und die Kunst des Köderauslegens.

Text: Mathias Irle

Foto: Tillmann Franzen (S. 145), Marvin Zilm

• Drei Monate. Drei Monate, in denen die Schweizer Brüder Markus und Daniel Freitag keiner anderen Beschäftigung mehr nachgehen wollten.

Drei Monate, in denen sie sich voll auf ihr Produkt – Umhängetaschen, gefertigt aus alten Lkw-Planen – konzentrieren wollten. Drei Monate noch. Mehr nicht. Würde es ihnen in dieser Zeit nicht gelingen, ihre Firma Freitag auf eine Basis zu stellen und könnten sie danach nicht von dem Verkauf der Taschen leben und sich nicht das selbst gesetzte Mindestgehalt von 1000 Franken pro Monat ausbezahlen, würden sie aufgeben. Darüber waren sich Markus und Daniel Freitag einig.

Ein Stapel mit bereits bezahlten alten Planen lag noch in ihrem Atelierraum. Die

würden sie waschen, zuschneiden, in einer Behindertenwerkstatt zu Taschen zusammennähen lassen und anschließend verkaufen. Ein letzter Versuch, nach zweieinhalb Jahren.

1993 hatten Lastwagen, die über die Züricher Hardbrücke an Markus Freitags Zimmer in der Wohngemeinschaft vorbeifuhren, die Brüder zu der Idee mit den Taschen inspiriert. Die beiden, der eine damals noch Student, der andere Grafiker, hatten sich alte Lkw-Planen von benachbarten Speditionsunternehmen billig besorgt und eine Industrienähmaschine gekauft. Als die ersten Prototypen bei den Freunden auf Begeisterung stießen, fingen sie an, nebenbei weitere Taschen eigenhändig zu produzieren.

Einmal pro Jahr luden sie zu spontanen Straßen-Verkaufsveranstaltungen auf der Hardbrücke ein, es gab Fischstäbchen, Kaffee und Schnaps. Sie lagerten die Näharbeiten von ihrer Wohngemeinschaft an eine Behindertenwerkstatt aus. Und sie verkauften in diesen zweieinhalb Jahren mehr als 1000 Taschen. Allerdings: ohne Gewinn. Was sie einnahmen, ging für neue Planen, die Rechnungen der Behindertenwerkstatt und die Miete für ein Atelier drauf. Zudem waren mittlerweile nicht nur alle Freunde, sondern auch die Bekannten der Freunde mit Freitag-Taschen versorgt.

So konnte es nicht weitergehen. Wie aber sollte es weitergehen? Die Brüder Freitag setzten sich das Ultimatum.

DIE ZUFALLSFISCHER

Was unterscheidet erfolgreiche von erfolglosen Gründern?
Unternehmergeist. Hartnäckigkeit.

Und die Kunst des Köderauslegens.

Text: Mathias Irle

Foto: Tillmann Franzen (S. 145), Marvin Zilm

• Drei Monate. Drei Monate, in denen die Schweizer Brüder Markus und Daniel Freitag keiner anderen Beschäftigung mehr nachgehen wollten.

Drei Monate, in denen sie sich voll auf ihr Produkt – Umhängetaschen, gefertigt aus alten Lkw-Planen – konzentrieren wollten. Drei Monate noch. Mehr nicht. Würde es ihnen in dieser Zeit nicht gelingen, ihre Firma Freitag auf eine Basis zu stellen und könnten sie danach nicht von dem Verkauf der Taschen leben und sich nicht das selbst gesetzte Mindestgehalt von 1000 Franken pro Monat ausbezahlen, würden sie aufgeben. Darüber waren sich Markus und Daniel Freitag einig.

Ein Stapel mit bereits bezahlten alten Planen lag noch in ihrem Atelierraum. Die

würden sie waschen, zuschneiden, in einer Behindertenwerkstatt zu Taschen zusammennähen lassen und anschließend verkaufen. Ein letzter Versuch, nach zweieinhalb Jahren.

1993 hatten Lastwagen, die über die Züricher Hardbrücke an Markus Freitags Zimmer in der Wohngemeinschaft vorbeifuhren, die Brüder zu der Idee mit den Taschen inspiriert. Die beiden, der eine damals noch Student, der andere Grafiker, hatten sich alte Lkw-Planen von benachbarten Speditionsunternehmen billig besorgt und eine Industrienähmaschine gekauft. Als die ersten Prototypen bei den Freunden auf Begeisterung stießen, fingen sie an, nebenbei weitere Taschen eigenhändig zu produzieren.

Einmal pro Jahr luden sie zu spontanen Straßen-Verkaufsveranstaltungen auf der Hardbrücke ein, es gab Fischstäbchen, Kaffee und Schnaps. Sie lagerten die Näharbeiten von ihrer Wohngemeinschaft an eine Behindertenwerkstatt aus. Und sie verkauften in diesen zweieinhalb Jahren mehr als 1000 Taschen. Allerdings: ohne Gewinn. Was sie einnahmen, ging für neue Planen, die Rechnungen der Behindertenwerkstatt und die Miete für ein Atelier drauf. Zudem waren mittlerweile nicht nur alle Freunde, sondern auch die Bekannten der Freunde mit Freitag-Taschen versorgt.

So konnte es nicht weitergehen. Wie aber sollte es weitergehen? Die Brüder Freitag setzten sich das Ultimatum.

Schon in den kommenden Tagen ging Markus in die Redaktion der renommierten Schweizer Zeitung »Tages-Anzeiger«. Dort gab es eine Rubrik, die hieß »Das Ding – Produkte im Trend«. Markus erklärte der überraschten Sekretärin – normalerweise betritt niemand ohne Anmeldung solch eine Redaktion – die Idee der Freitag-Tasche. Er überzeugte sie. Und weil sie zufälligerweise diejenige war, die über die Besetzung der Rubrik entschied, erkundigte sie sich nach der Bezugsquelle für die Tasche.

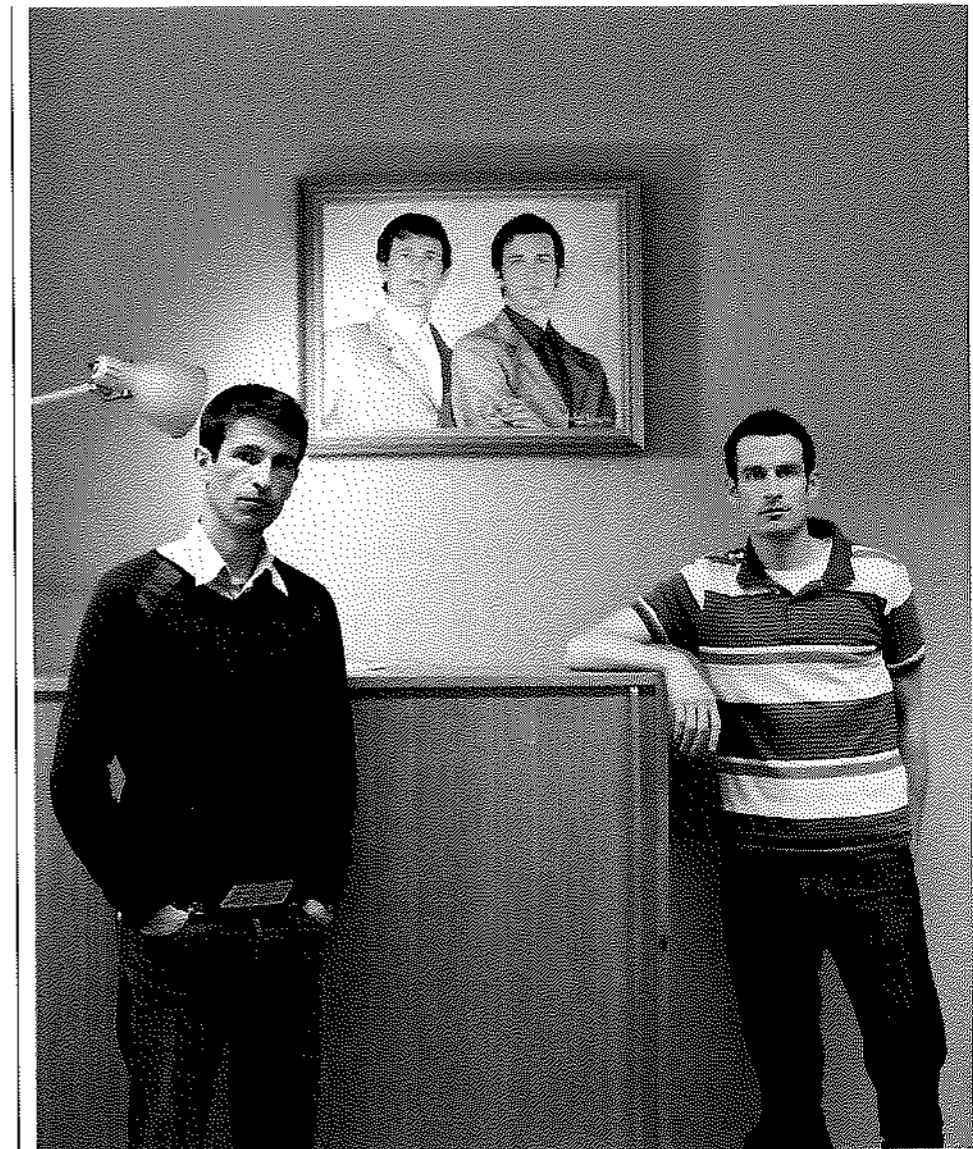
Aber es gab noch kein Geschäft, das Freitag-Taschen verkaufte.

Was sieht das richtige Produkt aus?
Die Kunden halfen, es herauszufinden

Die Brüder fragten daher einen Bekannten in Zürich, der soeben ein Modegeschäft eröffnet hatte, ob er nicht auf Kommission und zum Regale-Füllen 50 Taschen in seinen Laden stellen wollte. Der Bekannte war einverstanden, andere Läden, etwa in Bern, wurden auf die Taschen aufmerksam. »Plötzlich sahen wir die Taschen überall«, erzählen Markus und Daniel Freitag.

Inzwischen sitzt ihre Firma in der ehemaligen Maag-Zahradfabrik in Zürich. In der 2800 Quadratmeter großen Halle erledigen heute 40 Mitarbeiter genau die Arbeit – Waschen und Zuschneiden der Planen – die die beiden einst in ihrer WG machten. Jährlich produziert das Unternehmen Freitag nun mehr als 100 000 Produkte. Sie werden weltweit in gut 300 Geschäften verkauft. Wenn die beiden Brüder in Japan auftauchen, fragen die Fans sogar nach Autogrammen.

Alles nur wegen einer Sekretärin, die ein Faible für Taschen aus alten Planen hatte und die die richtige Ansprechpartnerin war? Tatsächlich gab es noch eine Menge anderer Faktoren, die aus der Idee ein Unternehmen machten. Zum Beispiel das richtige Produkt zur richtigen Zeit. Die Tatsache, dass sich die beiden Brüder immer wieder gegenseitig motivieren konn-



Markus (links) und Daniel Freitag: aus der WG in die Fabrik

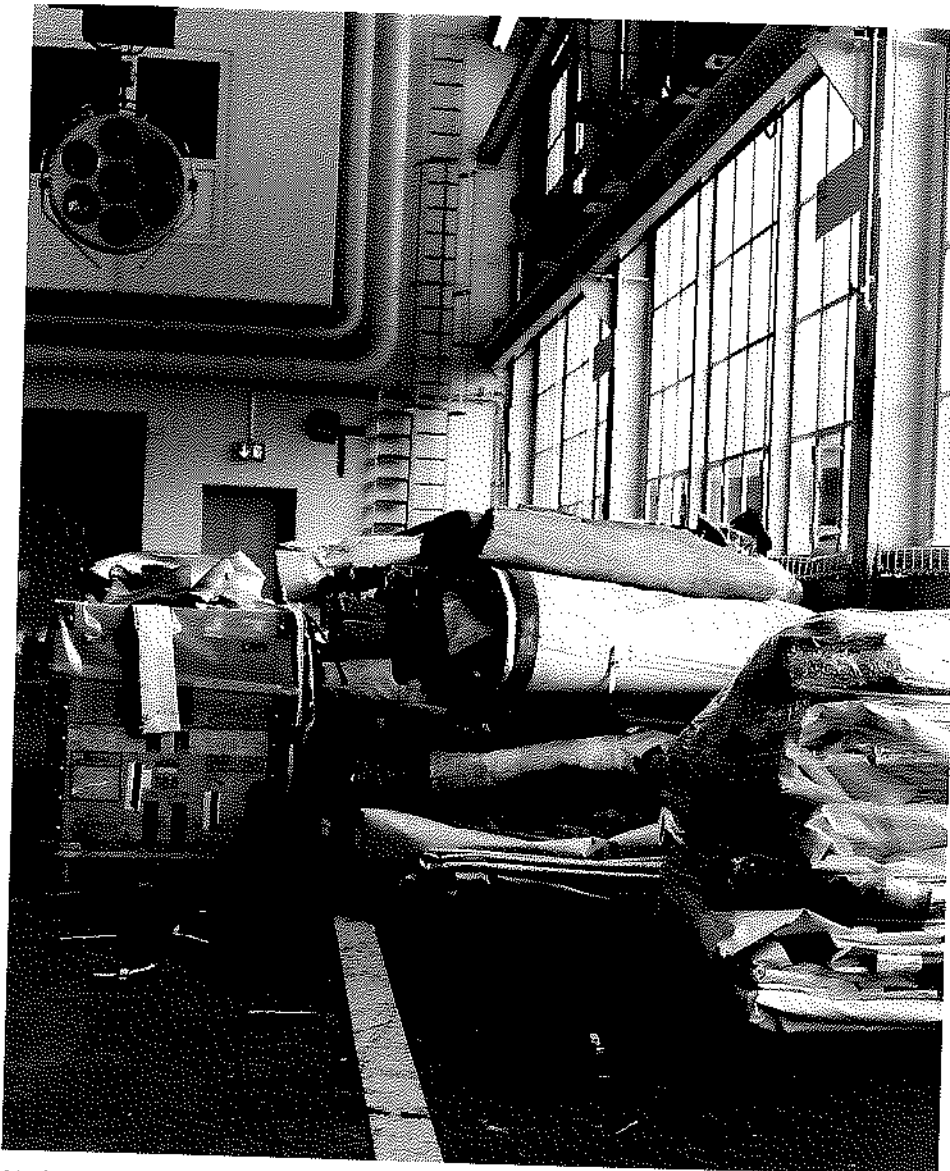
ten. Ihre Begeisterung für das Produkt. Ihre Bescheidenheit – als sie ihrem ersten Angestellten, einem Asylbewerber, den Schweizer Mindestlohn von 3500 Franken bezahlten, verdienten sie beide noch immer jeweils 1000 Franken. Ihre Kinder- und Familienlosigkeit bei der Gründung und die damit verbundene Freiheit. Vielleicht auch ihre Naivität, einfach in die Redaktion zu spazieren.

Nicht nur in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit träumen viele Menschen davon, eine eigene Idee umzusetzen und vom Verkauf dieses Produkts als Selbstständige zu leben. Doch viele Ideen bleiben Ideen. Und der Rest schafft es selten über einen Prototy-

pen oder eine erfolglose Kleinserie hinaus. »Die Leute halten ihr Produkt in den Händen und stellen plötzlich fest: Jetzt fehlt mir eigentlich nur noch der Markt«, sagt Urs Fueglistaller, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Experte für Unternehmensgründungen.

Eigentlich. Nur. Noch. Das klingt nach Nebensache.

Doch in Wirklichkeit entpuppt sich genau der Markt, dieser meist noch unbekannte Ort, als das eigentliche Hindernis: Wie kommt man an Kunden? Wie baut man einen Vertrieb auf? Wie findet man Produzenten? Wer gibt einem einen ▶



Noch ist es ein weiter Weg zur Tasche: Lastwagenplanen in der Freitag-Fabrik

Kredit? Wann investiert man in Mitarbeiter oder in Marketing? Wann lässt man seinen alten Job endgültig los oder meldet sich beim Arbeitsamt ab? Vor allem wenn man bis dato allein auf dem Dachboden an seiner Schmuckkollektion feilt, kann einem angesichts dieser Fragen ein Gefühl der Ohnmacht überkommen. Die Folge: Aus der Idee wird keine Innovation, der Prototyp verstaubt auf dem Dachboden.

„Einer der wichtigsten Faktoren bei der Frage, ob eine Idee weiter verfolgt und erfolgreich wird, ist die Kommunikation“, sagt Sven Ripsas, Vorstandsvorsitzender des Existenz-Gründer Instituts Berlin e. V. Das hört sich schwammig an, deckt sich

aber mit den Forschungsergebnissen vieler seiner Kollegen und den Erfahrungen junger Gründer. Wer aus seiner Idee ein Unternehmen entwickeln will, muss anfangs viel bedenken: zum Beispiel die Fixkosten niedrig zu halten, einen Plan B in der Hinterhand zu haben, eine saubere Finanzplanung zu machen oder geduldig zu sein. Doch das sind nur die Grundvoraussetzungen.

Entscheidend ist, dass man mit seinem Produkt den Dachboden verlässt. Es anderen Menschen vorstellt, ihre Reaktionen ernst nimmt und das Produkt möglicherweise noch einmal verändert. An Orte geht, wo sich Kunden aufhalten. Mit Pro-

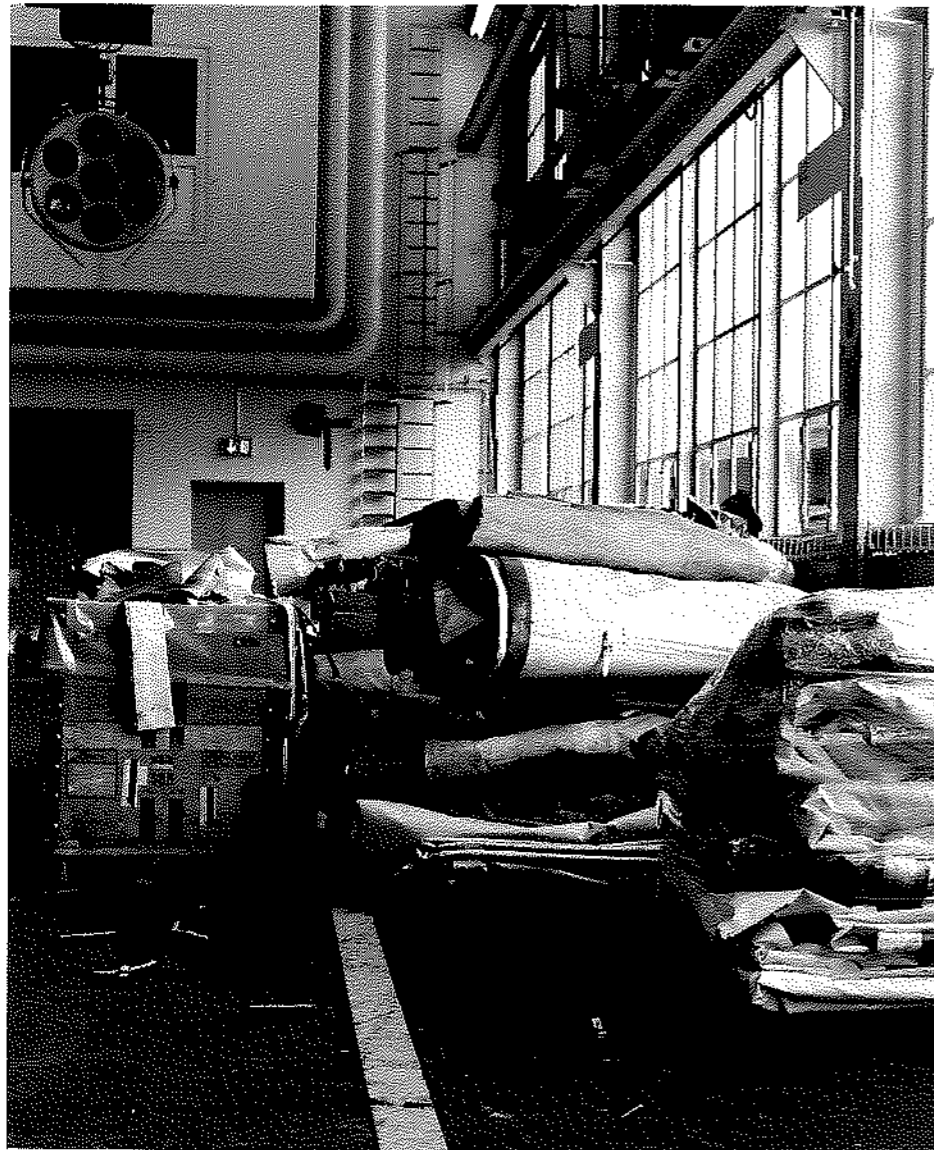
duzenten in Kontakt tritt. Sich mit Gleichgesinnten austauscht. Sich präsent zeigt und dadurch immer mehr, immer bessere Köder auslegt, die irgendwann immer mehr Menschen reizen – „und zwar schon dann, wenn man erst zu 90 Prozent mit seinem Produkt zufrieden ist“, so Professor Fueglistaller. Er kennt jede Menge Gründer, die bei dem Versuch, ihre Idee in Eigenregie zu perfektionieren, auf dem Dachboden versauern sind.

Die Brüder Freitag kennen auch welche. Sie haben die Schmuckdesigner, mit denen sie sich vor mehr als zehn Jahren das Atelier teilten und die immer noch dort arbeiten, beobachtet: Lieber feilen sie stundenlang an einem Sonderwunsch für einen einzelnen Kunden herum, als ihre Werkstatt zu verlassen.

Der Wunsch nach einem perfekten Produkt erscheint da häufig wie eine Ausrede. Eine Ausrede, um sich nicht mit der Marktrealität und den Wünschen der Kunden beschäftigen zu müssen. Eine Ausrede aus Angst vor Wachstum und den damit verbundenen Veränderungen. Eine Ausrede, die am Ende den Gründer scheitern lässt, weil nur wenige als Einzelkämpfer in Zeiten von hoher, weltweiter Konkurrenz mit ihrer Idee überleben.

„Werde dir erst einmal klar, was du sein willst“, rät Ripsas daher vielen jungen Gründern, wenn sie ihn um Unterstützung bitten. Er weiß: Viele Leute mögen die Tätigkeit, die sie ausüben. Sie schreibern, entwerfen, programmieren gern. Das Problem ist: Sie mögen das Unternehmertum nicht. Doch genau das wird, wenn sie ein Unternehmen gründen, irgendwann zu ihrem Hauptjob. „Es ist wie im professionellen Sport“, sagt Ripsas: „Man muss gewinnen wollen.“

Die sechs Designer, die sich unter dem Namen Optimist – made in Düsseldorf, zusammengetan haben, wollten wachsen. Und man kann sagen: Ihr im Oktober 2004 eröffnetes Ladenlokal in der Innenstadt ist so etwas wie ein großer, saftiger Köder. Jahrelang hatten die drei Schmuckdesigner, die Hutdesignerin und die zwei



Noch ist es ein weiter Weg zur Tasche: Lastwagenplanen in der Freitag-Fabrik

Kredit? Wann investiert man in Mitarbeiter oder in Marketing? Wann lässt man seinen alten Job endgültig los oder meldet sich beim Arbeitsamt ab? Vor allem wenn man bis dato allein auf dem Dachboden an seiner Schmuckkollektion feilt, kann einem angesichts dieser Fragen ein Gefühl der Ohnmacht überkommen. Die Folge: Aus der Idee wird keine Innovation, der Prototyp verstaubt auf dem Dachboden.

„Einer der wichtigsten Faktoren bei der Frage, ob eine Idee weiter verfolgt und erfolgreich wird, ist die Kommunikation“, sagt Sven Ripsas, Vorstandsvorsitzender des Existenz-Gründer Instituts Berlin e.V. Das hört sich schwammig an, deckt sich

aber mit den Forschungsergebnissen vieler seiner Kollegen und den Erfahrungen junger Gründer. Wer aus seiner Idee ein Unternehmen entwickeln will, muss anfangs viel bedenken: zum Beispiel die Fixkosten niedrig zu halten, einen Plan B in der Hinterhand zu haben, eine saubere Finanzplanung zu machen oder geduldig zu sein. Doch das sind nur die Grundvoraussetzungen.

Entscheidend ist, dass man mit seinem Produkt den Dachboden verlässt. Es anderen Menschen vorstellt, ihre Reaktionen ernst nimmt und das Produkt möglicherweise noch einmal verändert. An Orte geht, wo sich Kunden aufhalten. Mit Pro-

duzenten in Kontakt tritt. Sich mit Gleichgesinnten austauscht. Sich präsent zeigt und dadurch immer mehr, immer bessere Köder auslegt, die irgendwann immer mehr Menschen reizen – „und zwar schon dann, wenn man erst zu 90 Prozent mit seinem Produkt zufrieden ist“, so Professor Fueglistaller. Er kennt jede Menge Gründer, die bei dem Versuch, ihre Idee in Eigenregie zu perfektionieren, auf dem Dachboden versauern sind.

Die Brüder Freitag kennen auch welche. Sie haben die Schmuckdesigner, mit denen sie sich vor mehr als zehn Jahren das Atelier teilten und die immer noch dort arbeiten, beobachtet: Lieber feilen sie stundenlang an einem Sonderwunsch für einen einzelnen Kunden herum, als ihre Werkstatt zu verlassen.

Der Wunsch nach einem perfekten Produkt erscheint da häufig wie eine Ausrede. Eine Ausrede, um sich nicht mit der Marktrealität und den Wünschen der Kunden beschäftigen zu müssen. Eine Ausrede aus Angst vor Wachstum und den damit verbundenen Veränderungen. Eine Ausrede, die am Ende den Gründer scheitern lässt, weil nur wenige als Einzelkämpfer in Zeiten von hoher, weltweiter Konkurrenz mit ihrer Idee überleben.

„Werde dir erst einmal klar, was du sein willst“, rät Ripsas daher vielen jungen Gründern, wenn sie ihn um Unterstützung bitten. Er weiß: Viele Leute mögen die Tätigkeit, die sie ausüben. Sie schreiben, entwerfen, programmieren gern. Das Problem ist: Sie mögen das Unternehmertum nicht. Doch genau das wird, wenn sie ein Unternehmen gründen, irgendwann zu ihrem Hauptjob. „Es ist wie im professionellen Sport“, sagt Ripsas: „Man muss gewinnen wollen.“

Die sechs Designer, die sich unter dem Namen Optimist – made in Düsseldorf, zusammengetan haben, wollten wachsen. Und man kann sagen: Ihr im Oktober 2004 eröffnetes Ladenlokal in der Innenstadt ist so etwas wie ein großer, saftiger Köder. Jahrelang hatten die drei Schmuckdesigner, die Hutdesignerin und die zwei

Modedesignerinnen eigenständige kleine Atelierläden in den verschiedenen Düsseldorfer Randbezirken geführt. Und jahrelang hatten sie sich gegenseitig ihr Leid darüber geklagt, wie hoch die Mieten in der Innenstadt seien und wie viel Kundenschaft sie dazugewinnen könnten, hätten sie dort ein Ladenlokal. Bis sie plötzlich feststellten, dass sie nicht nur gegenseitig gern bei den anderen einkauften, sondern dass sie auch eine ähnliche Klientel bedienen. Warum sich also nicht zusammenschließen und gemeinsam ein Geschäft in der Innenstadt eröffnen?

Gemeinsam geht vieles besser – wenn die Produkte und die Chemie stimmen

Rechts neben dem Eingang sind die Hüte ausgestellt, daneben stehen Vitrinen mit dem Schmuck, im hinteren Teil des Ladens hängen die Kleider, und in der Mitte des Raumes liegen auf Regalböden Taschen aus Filz. Die hat eine befreundete Designerin in Heimarbeit angefertigt: Gegen eine monatliche Gebühr vermieten die Optimisten zusätzlich Ausstellungsfläche an Menschen, die mit ihren Produkten in das Ladenkonzept passen. Im täglichen Wechsel betreut nun einer der sechs Gesellschafter, die alle noch ihre Ateliers in den Randbezirken haben, den Laden. Und einmal pro Woche treffen sich alle gemeinsam zur Lagebesprechung.

Dank des Zusammenschlusses können die sechs nicht nur die Miete finanzieren, sondern haben auch zum ersten Mal an der „Tour D’Atelier“ teilgenommen. In den Jahren als Einzelkämpfer war ihnen die Gebühr von rund 1000 Euro für dieses Düsseldorfer Mode-Event, bei dem unter anderem Kunden per Bus zu den Läden kleiner Designer gefahren werden, zu hoch. Nun können sie sich das leisten, genau wie die gemeinsame Internetplattform. Zudem gab es für ihr innovatives Geschäftsmodell viel Gratis-PR in der Presse.

Jede Menge neue Köder also. Die Folge: Immer mehr Menschen beißen an. „Es kauft zwar noch die gleiche Klientel bei

uns, dafür hat aber jeder Einzelne von uns deutlich mehr Kunden als vorher. Teils einfach aufgrund der besseren Sichtbarkeit in der Stadt, teils wegen der Tour D’Atelier, teils wegen der Presseveröffentlichungen oder weil die Frau, die einen Hut kauft, nun auch noch gleich einen Ring findet“, sagt Heike Schimmer. Die gelernte Schmuckdesignerin mit mittlerweile zwei Angestellten sieht sich als Unternehmerin, spätestens seit sie Personalverantwortung hat. Gelernt hat die heute 45-Jährige in ihren gut 15 Jahren als Selbstständige Folgendes: Es ist falsch, davon auszugehen, dass man von Anfang an von seiner Tätigkeit leben könnte. Auf eine Messe muss man dreimal gehen, erst dann werden die Leute auf einen aufmerksam. Vor allem aber: Wer Schmuck macht, darf dabei nicht vergessen, auf die Zeit zu achten – sprich: sich nicht zu verzetteln. Oder wie es Urs Fueglistaller sagt: „Der Rechenschieber gehört immer dazu.“

Wie man mit dem umgeht, zeigt Marc Lohhausen, Produkt-Manager bei Frontline, Europas größtem Versandhandel für Streetfashion, manchmal seinen Vertriebspartnern. Das sind nicht nur die großen Marken wie Levi’s, Nike oder Adidas, sondern auch kleine Accessoires- oder Modedesigner mit Namen wie Blutschwester, Derbe oder Hüftgold, die gerade dabei sind, den Dachboden zu verlassen.

Wer bei Frontline gelistet ist, hat es in der Regel geschafft. Täglich treffen daher Anfragen von Gründern in der Firmenzentrale in Hannover ein, die um Aufnahme in den Frontline-Katalog bitten. Jede zweite Anfrage lehnt Lohhausen ab. Oder anders: Nur bei der Hälfte der Köder schnappt Lohhausen zu. Das Hauptproblem, selbst wenn das Produkt authentisch und kreativ ist: mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse und unrealistische Kalkulationen bei den Designern.

So reicht es nicht, wenn einer fünf schöne Röcke und T-Shirts hergestellt hat. Er muss auch dafür sorgen können, dass Kunden, die im August bestellen, nicht erst im November beliefert werden. Und ▶

Zwei Bücher, die den Gründungsprozess von Themen wie der Unternehmerpersönlichkeit bis hin zum Businessplan und den rechtlichen Fragen praxisnah beleuchten:

Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery: *Entrepreneurship – Modelle, Umsetzung, Perspektiven*. Gabler, 2004; 462 Seiten; 32,90 Euro

Dennis A. De: *Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen*. Pearson, 2005; 320 Seiten; 34,95 Euro

Ein sehr anschaulich und verständlich geschriebenes Buch zur Fehlervermeidung bei Neugründungen:

Cordula Nussbaum, Gerhard Grubbe: *Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung. Inklusive CD-ROM mit Kalkulations-Tools und Musterverträgen*. Haufe, 2006; 216 Seiten; 16,80 Euro

Thorsten Brockmann: *Informationsschrift zur sicheren Existenzgründung – Soziale Sicherheit für Existenzgründer. Eine sehr gelungene und raffinierte Zusammenstellung von Hinweisen und Tipps, wie man sukzessive ein Unternehmen aufbauen kann – vor allem auch aus der Arbeitslosigkeit heraus. Zu bestellen für 30 Euro unter bestellung@existenzgruenderinfo.de.*

Zur Information: www.existenzgruenderinfo.de

www.crlc.org – sehr gutes Existenzgründerportal für Studenten mit großer Link-Sammlung, Finanzierungstipps, Erfahrungsberichten und Tests, ob man zur Existenzgründung bereit ist

www.existenzgruender.de – eine umfangreiche Seite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

www.bafa.de – die Seite des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Unter dem Stichwort Wirtschaftsförderung gibt es Hinweise zur Kostenübernahme von Unternehmensberatungen für Existenzgründer,

Hilfe bei Gründungen im Handwerk und
rund 2000 Hinweise auf Schulungsangebote für
Gründer und Selbstständige.

www.go-dus.de/links.htm – umfangreiche
Link-Sammlung für Gründer, zusammengestellt
vom Gründungsnetzwerk Düsseldorf

www.freitag.ch
www.optimist-madeinduesseldorf.de
www.getabstract.com
www.frontlineshop.com
www.memento-grabgestaltung.de

Ein gutes Beispiel dafür, wie man die Gründungs-
phase ohne finanziellen Druck übersteht:
2004 gründeten Wolfgang Rüth, Ozan Taner und
Niels Frandsen in Berlin die Firma Moema,
die sich auf den Verkauf von Gourmet-Espresso
aus Brasilien in Europa spezialisiert hat.
Bis heute arbeiten zwei der Gründer in ihrem
alten Beruf als Unternehmensberater. Ihre
Gehälter werden auf ein Konto geleitet und dann
in Abhängigkeit von Arbeitsbelastung und
Lebenskosten durch drei geteilt. „Living Cost
Agreement“ nennen die drei dieses Konzept,
das sie noch vor der eigentlichen Gründung ihrer
Firma vertraglich festgehalten haben. In dem
Vertrag ist unter anderem geregelt, was passiert,
wenn einer der drei aussteigen will. In
diesem Fall muss er sein Gehalt weitere sieben
Monate mit den anderen teilen – es sei denn,
alle drei finden in der Zwischenzeit einen
gut bezahlten Job. Gegen Ende dieses Jahres ist
geplant, dass der zweite Gründer komplett
in die neue Firma einsteigt. Das Gehalt, das er
dam von Moema bezieht, kommt dann
ebenfalls in den Topf, der durch drei geteilt wird.

www.moema-espresso.com

für manche Kleider mit komplizierten
Schnittmustern erzielt man bei kleinen
Auflagen einfach keinen kostendeckenden
Preis. „Diese Tasche kriege ich nicht ver-
kauft“, sagt Lohhausen dann schon mal
zu einem Gründer. Er gibt Richtwerte vor:
„Ab Auflagen von mehr als 300 Stück soll-
te man im billigeren europäischen Ausland
produzieren lassen, ab rund 1250 Stück in
Fernost.“ Oder er stellt wichtige Fragen,
etwa: „Warum sollte ich genau euer Pro-
dukt kaufen? Und was wollt ihr mir eigent-
lich verkaufen?“

Das sind banale und überflüssige Fra-
gen? Auf keinen Fall. Sie unterstreichen
vielmehr die Wichtigkeit der Kommunika-
tion und das, was Fueglistaller mit seinem
Dachbodenbeispiel meint. Denn viele be-
greifen den Wert des eigenen Produktes erst
durch den Kontakt mit dem Kunden.

So etwa die Schweizer Firma Get-Ab-
stract. Deren Gründer Rolf Dobelli und
Thomas Bergen machten Anfang 1998 das
zu ihrer Geschäftsidee, was sie noch aus
ihren Prüfungsvorbereitungen während des
Studiums kannten: Zusammenfassungen
von Wirtschafts- und Managementbüchern
auf Englisch und Deutsch, jeweils auf fünf
Seiten. Online abrufbar für Abonnenten.
Anfangs arbeitete Bergen weiter in seinem
Job, sie teilten sein Gehalt untereinander
auf. Dobelli schrieb die ersten 20 Zusam-
menfassungen, weitere 230 ließen sie von
freien Journalisten verfassen.

Sie hatten das Produkt. Sie erstellten
eine Internetseite. Durch die Gründung
einer Aktiengesellschaft und die Aufnahme
zweier neuer Gesellschafter besaßen sie
Kapital. Und mit der Swiss Air und der
Schweizer Bank UBS, die durch Presse-
veröffentlichungen auf sie aufmerksam
geworden waren, hatten sie auch ihre
ersten Kunden. Doch weiterhin liefen viele
Akquisegespräche bei den Unternehmen
zäh, bis zu den wirklichen Entscheidern
drangen sie selten vor.

Die Firmen wollten nicht nach dem
Köder schnappen. Lag es an ihrem Pro-
dukt? Fassten sie die falschen Bücher zu-
sammen? Oder waren sie zu teuer?

In ihrer Unsicherheit befragte Bergen
die bereits gewonnenen Kunden. Erst nach
und nach begriffen sie so, was die eigent-
lich von ihnen kauften: Zusammenfassun-
gen von Büchern, ja. Aber nicht, weil es
schön ist, wenn sich die Mitarbeiter im
Intranet nach Belieben bilden können:
Zu einem Must-have, für das die Unter-
nehmen auch Geld ausgaben, wurden die
Zusammenfassungen erst durch einen
anderen Umstand – der parallelen Einfüh-
rung von Lern-Software für Manager in
den Unternehmen, so genannten Learning
Management Systems, denen noch Inhalt
fehlte. Diese Lücke schloss Get-Abstract,
ohne es anfangs zu wissen. Glücklicher-
weise hatten einige Firmen diese Funktion
des Produktes erkannt.

Recherchieren, kommunizieren und Kontakte pflegen – das hilft

Doch nicht nur das Produkt konnte dank
dieser Erkenntnis perfektioniert werden.
Auch Verkaufsgespräche änderten sich
nach dem Gedankenaustausch mit dem
Kunden. Und noch eine andere Lehre zog
man bei Get-Abstract, das heute 2,8 Mil-
lionen Lizenznehmer zu seinen Kunden
zählt und dessen Vertrieb allein in den USA
von 250 Leuten organisiert wird, aus den
Gesprächen: Statt sich mühsam in den
Unternehmen bis zu den richtigen Leuten
durchzutelefonieren, entschieden sie sich
für das von ihnen so genannte Tarzan-
Lianen-Prinzip.

Gezielt haben sie bereits bestehende
Kunden oder ihnen bekannte, einflussrei-
che Personen aus Wissenschaft oder Wirt-
schaft angesprochen. Die haben sie dann
gebeten, auf Provisionsbasis entweder das
Produkt anderen zu empfehlen oder ihnen
Kontaktpersonen aus anderen Unterneh-
men zu nennen. Das hat sich als ein wirk-
lich erfolgreicher Köder für ihr Produkt
herausgestellt. „Menschen, die ich vorher
20-mal vergeblich versucht hatte zu errei-
chen, riefen mich plötzlich von selbst an“,
sagt Thomas Bergen. Und jetzt war klar:
Spätestens zu diesem Zeitpunkt hatte Get-

Abstract den Sprung von der Idee zum Unternehmen geschafft.

Dirk Halfmann wartet noch auf diesen Moment. Geduldig. Mittlerweile seit rund sieben Jahren. Zum Geldverdienen arbeitet er freiberuflich als Messebauer, in der restlichen Zeit treibt er sein Unternehmen Memento voran.

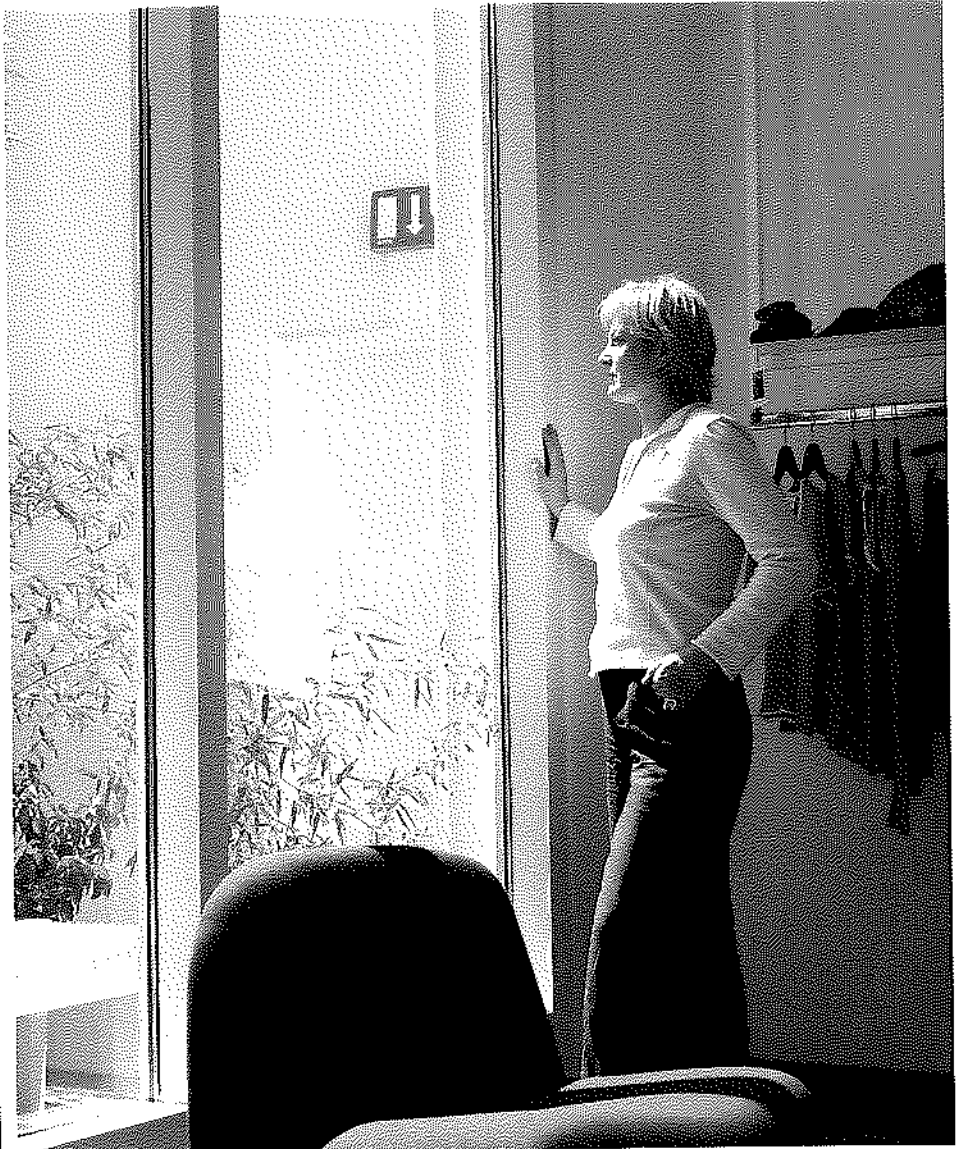
Vielleicht liegt der langsame Unternehmensaufbau daran, dass der gelernte Steinmetz und studierte Kulturanthropologe Halfmann sich gleich nach dem Studium selbstständig machte und nicht über viele Kontakte verfügte. Vielleicht ist er einfach ein vorsichtiger Mensch. Vielleicht liegt es aber auch an seinem ungewöhnlichen Produkt: Halfmann fertigt stilvolle, individuelle, pflegeleichte, in Handarbeit gefertigte Grabbedeckungen, die ähnlich hergestellt werden wie ein Mosaik.

Nach und nach hat sich sein Unternehmen auch ohne Kredite entwickelt: Ein angemieteter Bauernhof dient als Werkstatt und Büro, er hat ein kleines Ladengeschäft, Patente auf seine Produkte und Transportmittel. Vor allem aber: Dirk Halfmann legt kontinuierlich und kostengünstig kreative Köder. In den Regionalzeitungen studiert er die Todesanzeigen und schreibt im Umkreis von 50 Kilometern Entfernung die Hinterbliebenen an.

Zwei Wochen hat er sich komplett zurückgezogen, nur um im Internet Spurensuchen zu hinterlegen und damit sein Unternehmen bei Google gut zu platzieren. Und über fünf Jahre hat er die Online-Ausgaben von rund 300 Tageszeitungen ausgewertet. Das Ziel: Berichte über Menschen zu finden, die sich mit ähnlichen Dingen beschäftigen wie er, und Kontakt zu ihnen aufzunehmen. „Geht die Entwicklung so weiter“, schätzt Halfmann, „werde ich in zwei Jahren von den Memento-Gewinnen leben können.“

Das wäre dann kein Zufall.

Auch nicht, wenn einzelne Entwicklungen in der Geschichte der Firma Memento, für sich genommen, aus dem Kontext herausgerissen, so wirken könnten. Am Ende wären sie wohl eher eine logi-



Heike Schürmer in ihrem Laden Optimist, den sie gemeinsam mit fünf anderen Selbstständigen betreibt

sche Konsequenz aus dem Vorangegangenen. Genau wie die Erfolge von Get-Abstract, den Optimisten oder den Brüdern Freitag.

Nachdem die den Schweizer Markt erobert hatten, setzten sie sich 1997 zur Erschließung des deutschen Marktes mit zwei Koffern voller Taschen in einen Zug nach Berlin. Dort angekommen, erkundigten sie sich bei Bekannten nach einem geeigneten Laden. Man nannte ihnen eine Boutique namens Ambulance, der Ansprechpartner hieß Peter. Vergebens suchten die Brüder das Geschäft im Stadtteil Mitte. Da entdeckten sie einen Laden, der Apartment hieß. Dachten an einen Ver-

sprecher ihre Freunde. Fragten den Mann im „Apartment“ nach seinem Namen. Er hieß tatsächlich Peter. Und erst, als dieser zwei Minuten später von der richtigen Besitzerin wieder hinter dem Verkaufstresen abgelöst wurde, bemerkten sie, dass sie sich im falschen Laden befanden.

Dennoch präsentierten sie ihre Taschen. Ließen sich nicht beirren. Und versuchten, die Besitzerin zu überzeugen. Mit Erfolg: Apartment war der erste Laden, der Freitag-Taschen in Deutschland verkaufte. Der den Köder schnappte, durch Zufall.

Aber nicht aus Zufall. ■