

Für mich ist das Leuchten in den Augen der Gründer das Schönste

Von [Dagmar Lang](#)

Freitag, 12. März 2021



Günther Tengel, Geschäftsführender Gesellschafter Amrop Jenewein / Chairman Amrop CEE

Team und Timing sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren, sagt Personalberater Günther Tengel (Amrop Jenewein) und Jury-Mitglied der CASH Start-up-Competition im Interview. Die beste Idee ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie zur falschen Zeit kommt. Und je länger die Gründer an Bord bleiben, umso besser ist es. Und da sind ab einem Zeitpunkt X auch noch die Investoren.

CASH: Was unterscheidet Start-ups von klassischen Unternehmen?

Günther Tengel: Start-ups sind jünger als 10 Jahre, gelten als innovativ bei Produkt/Leistung, Geschäftsmodell bzw. Technologie. Start-ups streben ein signifikantes, schnelles, am besten exponentielles Wachstum an. Start-ups sind zu Zweidrittel Teamgründungen und schaffen im Durchschnitt bei der Gründung bereits 10 Arbeitsplätze. Weitere Charakteristika sind flache Hierarchien, eine legere Atmosphäre und vor allem eine hohe Dynamik.

Was brauchen Start-ups am meisten?

Der Boxer Mike Tyson hat einmal gesagt „Jeder hat einen Plan, bis er einen Schlag ins Gesicht bekommt“ – genau dasselbe gilt auch für Start-ups. Start-up Teams müssen flexibel und anpassungsfähig sein, denn die Schläge ins Gesicht kommen mit Sicherheit.

Welche sind die wichtigen Erfolgsfaktoren?

In der Welt des Kapitals gibt es einige einfache Regeln, die gelten auch für Start-ups. Es geht immer um Trends: ein wachsender Markt, der sich schnell bewegt, ist immer besser für Neugründungen als langsamere oder schrumpfende Segmente. Eine möglichst klare Definition von Zielmärkten ist immer besser, als gleich in die Breite zu gehen. Wenn Sie 100 Start-ups anschauen, erhalten Sie 100 Geschichten. Einige waren erfolgreich, viele scheitern. Sie werden aber niemals eine eindeutige Antwort erhalten warum.

Trotzdem, diese Frage stellen sich Gründer, Investoren, Träumer und insbesondere Neider am häufigsten?

Am ehesten nähert man sich der Frage, wenn man sich jeweils die 10 erfolgreichsten und die 10 erfolglosesten herausucht. Es gibt fünf Faktoren, die eine wesentliche Rolle spielen: Die Idee, das Team, das Businessmodell, die Finanzierung und das Timing. Eine Studie von Bill Gross, der den Inkubator Idealab gegründet hat, und seither 100e Start-ups begleitet hat, meint, die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren sind Timing und Team. Beim Team kommt es darauf an, kompetente, kluge, innovative, vor allem aber teamfähige Mitstreiter zu finden, die auch zu einem Teil in Führung hineinwachsen können. Ansonsten muss das Gründerteam zu schnell ausgetauscht werden. Gutes Timing bedeutet, eine Idee zu finden die "auf der Hand liegt" aber noch niemand umgesetzt hat und "schlafend ruht".

Ein Beispiel dafür?

Airbnb – viele haben die Idee für absurd gehalten aber das Timing war absolut perfekt, aber stellen Sie sich Airbnb in den letzten eineinhalb Jahren vor. Es kann die brillianteste Idee scheitern, wenn sie zur falschen Zeit kommt. Wenn jetzt beispielsweise Cocooning ein Thema wird, dann muss man es jetzt abbilden, vor fünf Jahren wäre das völlig fehl am Platz gewesen.

„Unser Leben, wie wir es in den vergangenen Jahrzehnten gelebt haben, ist derzeit komplett zurückgebombt worden.“

Was spielt eine weniger wichtige Rolle?

Businessmodell und Finanzierung. Businessmodell kann man adaptieren, Finanzierungen können auch zu einem späteren Zeitpunkt gesichert werden.

Was sind denn die Ideen für die Zukunft?

Unser Leben, wie wir es in den vergangenen Jahrzehnten gelebt haben, ist derzeit komplett zurückgebombt worden. Niemand weiß, wie die nächsten zwei Jahre verlaufen werden. Schauen Sie mal zu Hervis, wie viele Trainingsgeräte sie für zu Hause verkaufen. Kann sein, dass es bleibt, oder auch nicht. Die Frage, die niemand beantworten kann, ist doch: werden wir unser altes Leben wieder zurückhaben wollen, wenn das Problem mit der Impfung gelöst ist? Oder um wieviel wird es sich ändern. Das weiß derzeit niemand!

Wie gut kann für ein Start-up die Zusammenarbeit mit einem großen Unternehmen funktionieren?

Ein Start-up kann nur funktionieren, wenn man es Stand-alone lässt. Da gebe ich Markus Ertler Recht, die beste Art es umzubringen, ist es, in den Konzern zu integrieren. Ein Start-up kann nur funktionieren, wenn die Gründer möglichst lange dabeibleiben. Die größte Gefahr bei Start-ups ist die Phase, wo die Gründer an angestelltes Management übergeben, das beginnt bei 200 bis 250 Mitarbeitern. Das Management hat sicher eine andere Kultur als die Gründer. Und gibt es auch noch die Investoren, die ab einem bestimmten Punkt über die Gründer hinweg direkt an das angestellte Management regieren. Dort, wo die drei Kulturen am besten zusammenpassen, die der Gründer, der Manager und der Investoren, dort sind Start-ups besonders erfolgreich.

Was erwarten Sie von unserem Wettbewerb?

Cooler Start-ups, neue Ideen und Kontakte zu den Gründern, denn für mich ist das Schönste das Leuchten in den Augen der Gründer.

Vielen Dank für das Interview.