

## **Wie ich zum Unternehmer wurde** ***Geschäftsprinzipien, Umsetzung und Lehren für junge Entrepreneur***

von Professor Dr. Max Otte

Überarbeitete Fassung der Eröffnungsrede auf dem  
Entrepreneurship Summit in Berlin, 20. Oktober 2013  
Stiftung Entrepreneurship – Faltn Stiftung

<https://www.entrepreneurship.de/artikel/keynote-von-max-otte-entrepreneurship-summit-2013-in-berlin/>

Ein befreundeter Professorenkollege an der FH Worms – er war damals Dekan – sagte mir vor einigen Jahren: „Lieber Kollege Otte, bei Ihnen ist das alles so einfach. Ihnen glückt alles, Sie sind in den Medien, alles geht so locker voran.“ Ich konnte darauf nur antworten: „Lieber Kollege, bei mir war nichts einfach, gar nichts.“

Tatsächlich habe ich oft bis zum Hals im Mist dringesteckt. 1995 hat mich die Bertelsmann-Stiftung Knall auf Fall gefeuert. 1996, annus horribilis, war die Freundin weg, die Doktorarbeit noch nicht fertig, ich bekam einen Hörsturz, Aufträge und Geld wurden knapp, und ich musste ein wunderschönes Grundstück in Wyoming verkaufen. Da hieß es für mich: Fokussieren. Nicht mehr herumspielen. Jetzt geht es ums Überleben. Ich flog nach Amerika, blendete alles aus und machte meine Doktorarbeit fertig. Anschließend musste ich einen Job finden. Der war bei einem amerikanischen Beratungsunternehmen. Er sollte die einzige wirkliche Festanstellung in meinem Leben bleiben.

Man feierte sich und mich auf amerikanische Manier: „Hi Max, großartig, dass du bei uns bist“, und nach einem Jahr hieß es ebenfalls sehr amerikanisch: „Du musst jetzt gehen, Max. Pack deine persönlichen Sachen zusammen und lass die Schlüssel liegen.“

Ich hatte das vorausgesehen. Mein damaliger Chef war gerade auf einem Höhenflug und hatte mich für ein recht stattliches Gehalt eingestellt, auch, weil ich zuvor für einen Wettbewerber tätig gewesen war. Mit zwei Key Clients hatte er eine völlig überdimensionierte Truppe zusammengestellt. Und nun kam ich von einer Recruiting-Tour an den besten Universitäten Amerikas zurück, an denen ich die Vorzüge unseres Unternehmens erklären sollte: Harvard, Stanford, Wharton, University of Chicago. Und wurde prompt gefeuert.

Ganz ehrlich: Ich habe es genossen. Eine gefühlte volle Stunde lang habe ich mich von allen verabschiedet. Mein Vorgesetzter stand immer als Wächter hinter mir, damit ich auch ja nichts Falsches sage. Dann fiel die Tür zu.

1998 kam mir die Idee zum jetzigen Unternehmen. Es hat drei gescheiterte Joint Ventures, acht Rechtsstreite und zahllose schlaflose Nächte gedauert, bis ich da war, wo ich bin. Ich habe geheult wegen der Feigheit und des Verrats von Weggefährten oder ob der brutalen Dummheit von Joint Venture Partnern, die sich mir überlegen fühlten und glaubten, sich alles erlauben zu können. Fast 15 Jahre hat es gedauert, bis das Unternehmen seine heutige, durchaus respektable Größe erreicht hat. Jetzt zumindest dürfte der weitere Weg für meine Unternehmen einigermaßen klar sein. Aber auch dafür gibt es keine Garantie. Vor Jahren schrieb Andy Grove, der Gründer von Intel, ein Buch mit dem Titel: „Nur die Paranoiden überleben.“ Heute weiß ich: Das stimmt.

Was ich damit sagen will: Einfach ist Entrepreneurship nicht. Aber wenn man es wirklich will, dann ist es die beste Sache der Welt.

Was also macht Entrepreneurship aus?

Ich möchte meine Aussagen in sechs Thesenfassen und mit einigen Beispielen aus meinem eigenen Werdegang illustrieren:

### **1. Wähle den Job oder das Unternehmen, das du gewählt hättest, wenn du bereits reich wärest**

Mein Vorbild als Investor, der legendäre Warren Buffett, hat einmal gesagt: Mache nichts allein deshalb, weil du glaubst, damit Geld verdienen zu können. Das führt wahrscheinlich in die Sackgasse. Der Mann hat recht, wie ich selber schmerzlich lernen sollte.

1989/90 habe ich als 25-jähriger Projektleiter die Entwicklungshilfebehörde der Vereinten Nationen umorganisiert. Ich war noch Masterstudent an der Princeton University. Aber ich hatte für meinen damaligen Auftraggeber, die Kienbaum Unternehmensberatung GmbH, ein Team zusammengestellt, an einer Ausschreibung teilgenommen und das Projekt gegen die großen amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und auch gegen McKinsey & Co. gewonnen.

Das klingt toll. Aber für mich war das total langweilig. Mit Beamten sprechen, Kästchen malen, kleinste Veränderungen anstoßen – das ist nicht mein Ding. Kienbaum war damals dick im Behördengeschäft. In der Schlussphase des Studiums hatte ich dort ein Praktikum, weil man eben auch einmal bei einem Unternehmensberater gewesen sein sollte. Bei zwei Banken und Industrieunternehmen war ich schon gewesen.

Es folgte der UNO-Auftrag. Damit hatte ich den Stempel „Behördenberater“ weg. Bis ich den abgestreift hatte, vergingen sechs, sieben Jahre. Auch beim nächsten Arbeitgeber war ich als Projektleiter mit der Reorganisation des Bundeswirtschaftsministeriums befasst. Eine Geschichte für sich. Im Rückblick waren diese Jahre beruflich eher eine verlorene Zeit. Ich hätte mir viel früher überlegen sollen: Was willst du wirklich? Was macht dir Spaß? Auch dann, wenn Du es gar nicht tun musst?

Nichts anderes besagt dieser Satz: „Wähle den Job oder das Unternehmen, das du gewählt hättest, wenn du bereits reich wärest.“ Das klingt weder einfach noch ist es einfach. Aber es schafft ungemein Klarheit.

### **2. Kenne dich selbst**

Als Ableitung dessen: Belüge dich nicht selbst. Kenne Dich selbst. Manche Glückliche wissen schon in jungen Jahren, wer sie sind und was sie wollen. Bei mir hat es in mancher Hinsicht bis weit in mein viertes Lebensjahrzehnt hinein gedauert. Ein fester Kern war da, aber bis ich meinen Weg gefunden habe, hat es lange gedauert. Noch heute entdecke ich an mir Dinge, die ich bislang nicht kannte.

Als junger Mensch mit 16 oder 17 Jahren hatte ich eine Vision: Ich wollte in der amerikanischen Außenpolitik mitmischen. Denn nicht in Europa, sondern in Amerika fielen meiner Ansicht nach die wirklichen Entscheidungen, und da wollte ich dabei sein. Amerika als Imperialmacht der Gegenwart bestimmt das Schicksal der Welt. Einwanderer wie Henry Kissinger, Wernher von Braun und Andy Grove hatten vorgemacht, dass man es mit Ehrgeiz und etwas Fortune ganz weit bringen kann.

Der Weg dorthin war mir klar: Ich müsste an einer Eliteuniversität studieren (solche gab es nämlich in den USA im Gegensatz zu Deutschland, und sie öffneten viele Tore). Am besten promovieren. Natürlich müsste ich auch Amerikaner werden. Nur ging das nicht so einfach. Ich bin zwar in einem Elternhaus groß geworden, das viel Wert auf Bildung legte, aber mein Vater starb, als ich 18 Jahre alt war. Da konnte ich mir das Studium in Amerika zuerst einmal abschminken. Wir hatten einfach nicht genug Geld. Zwar hatte ich zusammen mit einer Mitschülerin das beste Abitur des Jahrgangs hingelegt, aber für den knallharten Wettbewerb um ein Ivy-League-Direktstipendium reichte es nicht. Punkt.– Fünf Jahre später sollte es dann klappen. Da machte es mich aber nicht mehr besonders glücklich.

Persönlich ist mir Geld nicht wichtig. Viel wichtiger ist es mir, zu erkennen und zu gestalten, in jeder Form. Und zu lehren und so meine Kenntnisse weiterzugeben. Glauben Sie es mir oder auch nicht. Nun stand ich zum ersten Mal vor der Situation, dass Geld ein limitierender Faktor war. Ich hatte doch gedacht, es käme nur auf die Leistung an. Tatsache ist heute: Nur mit Geld kommt man zu Einfluss, Gestaltungsmöglichkeiten und – sprechen wir das Tabu ruhig aus –Macht.

Nach der Bundeswehr ging ich zum Studium nach Köln. BWL. Ich hatte also doch etwas Wirtschaftsnahes genommen, um mir den Aufstieg in der Welt des Geldes nicht zu verbauen. Jura kam für mich trotz des Wunsches meines Vaters nicht in Frage. Ich wollte mich nicht immer herumstreiten, sondern lieber etwas Produktives machen. (Die gerichtlichen und sonstigen Auseinandersetzungen aus meiner Unternehmerzeit würden mittlerweile Bände füllen. So kam ich dann doch noch zu meinem Jurastudium, in der angewandten Form.) Meine Liebe aber gehörte Politikwissenschaften, Soziologie und Philosophie. Schließlich wollte ich ja Weltpolitik mitgestalten und irgendwann an einer amerikanischen Spitzenuniversität studieren.

Mit der Zeit jedoch wurde mir klar, dass der ins Auge gefasste Weg über eine Professur in die Politikberatung und dann vielleicht in die aktive Politik doch nicht mehr ganz zeitgemäß war. Ich wusste, dass sich Politiker und Politikberater mit einer sehr großen, überaus begehrlichen Klientelherumschlagen müssen, letztlich davon sehr abhängig sind und wenig entscheiden können. Leider leben wir in einer Welt, in der der gesellschaftliche Rang von Politikern nicht sehr hoch ist, in der Politiker nach der Nase der Lobbys tanzen und in der jederzeit der Ruf eines Politikers zerstört werden kann. Wenn man unabhängig bleiben und wirklich Einfluss nehmen will, muss man sich eine materielle Basis aufbauen.

1986 hatte ich ein Schlüsselerlebnis. Ich war in den Sommerferien mit InterRail, einem europäischen Eisenbahnpass, unterwegs. In einem Kino in Barcelona sah ich den „Terminator“, natürlich auf Spanisch.. Die Person Schwarzeneggers faszinierte mich. Hier hatte es jemand geschafft, mit einem Thema von allgemeinem Interesse – Bodybuilding – in die Medien zu kommen und sich mit deren Hilfe immer weiter zu entwickeln. Und dabei reich zu werden und politische und gesellschaftliche Ambitionen zu entwickeln. (Ob Schwarzenegger, als er dann zweimal Gouverneur von Kalifornien wurde, wirklich glücklich war, wage ich zu bezweifeln. In seiner 2012 erschienenen Autobiographie weist er darauf hin, dass ihn seine Frau gebeten habe, sich und seiner Familie eine zweite Amtszeit nicht anzutun.)

Noch im selben Jahr hatte ich mein lang ersehntes U.S.-Stipendium durch die Konrad-Adenauer-Stiftung erhalten. In deren Programm zur Begabtenförderung war ich 1985 aufgenommen worden. Ich studierte an der American University in Washington, praktizierte im international hoch angesehenen Institute for International Economics (heute Peterson Institute) und im Kongress. Ich war bei der Anhörung von Notenbankchef Alan Greenspan für sein Amt als Notenbankchef dabei. Ich hätte in den USA bleiben und meinen MBA machen können.

Ich kehrte aber nach Köln zurück. Meiner Mutter ging es nicht gut. Außerdem hatte ich in Köln einen Professor mit einer sehr guten, internationalen Reputation. Wenn ich bei dem reüssierte, so kalkulierte ich, könnte er mich vielleicht bei einer Ivy League unterbringen, also zum Beispiel in

Harvard, Princeton oder Yale. Das hat 1989 auch geklappt. Inzwischen war es aber zu spät dafür. Im Grunde habe ich die ganze Zeit von 1987 bis 1999 gebraucht, um meinen wirklichen Weg zu finden.

Während des Studiums arbeitete ich als Unternehmens- und Verwaltungsberater; zahllose Praktika bei Industrieunternehmen und Banken hatte ich während meines Studiums absolviert. Und so war ich hin- und hergerissen zwischen den USA und Deutschland, einer Karriere in der Wirtschaft und meiner Leidenschaft für Erkenntnis, Politik, Lehre, der Promotion und meine Projekten. Ich saß unzählige Male im Flugzeug über dem Atlantik. Ich wickelte Projekte in den USA, Afrika und Europa ab. 1992 und 1995 schrieb ich meine ersten Sachbücher für ein breiteres Publikum. Der Titel „Amerika für Geschäftsleute“, bei Campus erschienen, fand einen höchst erfreulichen Anklang.

1995 und 1997 wurde ich, wie eingangs erwähnt, aus zwei Jobs gefeuert. Erst Anfang 1998 hatte ich die Chance, aus meiner Nische „Verwaltungs- und Politikberatung“ auszubrechen und bei einer M&A-Boutique in meinem heimischen Sauerland anzufangen. Die verkaufte und fusionierte mittelständische Unternehmen. Ich fand das sehr spannend.

Später im Jahr 1998 bin ich für meine erste Assistant Professorship nach Boston in die USA zurückgegangen. Ich tat das sehr, sehr ungern, denn in Köln hatte ich einen Freundeskreis gewonnen, der mir sehr lieb war. Der Umzug nach Amerika war zugunsten einer Tenure-Track-Position auf fünf Jahre mit der Chance auf eine Lebenszeitanstellung. Trotz der herzlichen Aufnahme seitens meiner Kollegen fühlte ich mich nicht besonders wohl. Auch kam mir das Einkommen eines Assistant Professor of International Relations lächerlich gering vor. Die Kollegen waren im engen Bereich des akademischen Departments gefangen und bemühten sich um Forschungsgelder von ein paar tausend Dollar. Obgleich ich mich theoretisch gerne mit Ihnen auseinandersetzte und sofort eine Basis fand, war das nicht mehr meine praktische Welt. Die Infrastruktur war gleich Null – wir machten quasi alles selber. Weit weg vom Bild eines Lehrstuhlinhabers in Deutschland mit vielen Assistenten. Aber das wusste ich ja schon seit meinem ersten Studienaufenthalt an der American University und ganz bestimmt seit Princeton.

Mein Herz und mein Kopf waren reif für den nächsten Schritt. Wenige Monate, nachdem ich in den USA angekommen war, hatte ich die Vision, die bis heute Grundlage meiner Unternehmen ist. Es war die Zeit der New Economy. Rund um mich herum schien das Geld auf der Straße zu liegen. Das war natürlich verlockend. Von meinem „Schwarzegger-Erlebnis“ wusste ich schon, dass eine Präsenz in den Medien sehr hilfreich ist. Das Internet faszinierte mich. Und schließlich interessierte ich mich auch wieder für Aktieninvestments. (Schon 1987 war ich zum Zeitpunkt des Crashes Praktikant an der Frankfurter Börse gewesen.)

Ich war im Internet auf eine Finanzwebseite gestoßen, MotleyFool.com. Die Macher analysierten Aktien und Investments sehr intelligent und wollten Privatanlegern helfen, die Profis zu schlagen. Die Analysen waren brillant und ehrlich. Außerdem hatten die Motley-Fool-Leute eine freche Schreibe.

Das wollte ich nach Deutschland holen.

In dieser Vision kam alles zusammen: mein Wunsch, Wissen an Bürgerinnen und Bürger weiterzugeben, mein Interesse an Finanzen, Medien und Internet sowie die Möglichkeit, mir eine materielle Basis aufzubauen und vielleicht sogar gesellschaftspolitisch Einfluss zunehmen.

Es hat lange gedauert, bis ich gemerkt habe, was ich wirklich machen wollte. Als es mit der wissenschaftlichen und politischen Karriere in den USA nicht geklappt hatte, (und ich es auch selber nicht mehr wollte), musste ich mich erst mal umorientieren. Das setzt schonungslose Ehrlichkeit gegenüber sich selbst voraus. Als Entrepreneur, der über den Tag hinaus Erfolg haben will, muss man so sein. Auch gegenüber anderen. Aber am Anfang steht die Selbsterkenntnis.

### **3. Entrepreneurship braucht Mut**

Vor einiger Zeit kam ein Buch heraus mit dem Titel „Altwerden ist nichts für Feiglinge.“ Dasselbe gilt für leidenschaftliche Unternehmer: Auch Entrepreneurship ist nichts für Feiglinge. Denn da kommen zwischendurch immer wieder ziemlich harte Sachen hoch. Und oft muss man der Sache wegen beinhart bleiben.

Die Gründer der amerikanischen Webseite Motley Fool saßen in Virginia. Mit ihnen wollte ich sprechen. Verwiesen wurde ich jedoch stets an deren Europavertreter in London, ein IBrite und ein Amerikaner, jünger als ich, beide perfekt in Deutsch und sehr nett. Es dauerte fünf Monate, bis ich begriffen habe, dass die beiden überhaupt kein Interesse daran hatten, den Otte in Deutschland stark werden zu lassen. Denn eine starke deutsche Tochtergesellschaft hätte ja die englische Europazentrale massiv abgewertet. Noch mal: Die beiden waren fürchterlich nett. Aber es ging nicht voran.

Bis ich dann ein Team von drei bis vier Freunden aufgebaut hatte, mit dem ich in die Staatenreiste, um zusammen mit den Europavertretern den Gründern von Motley Fool das deutsche Geschäftsmodell vorzustellen. Das Konzept schien den Gründern zuzusagen. Aber mich wollten sie nicht. Ehe ich mich versah, hatte MotleyFool zwei meiner Freunde eingestellt. Ich bekam einen symbolischen Scheck über 5000 Dollar. Freundschaften zerbrachen. London, vielleicht sogar die Gründer selbst, dachten nicht im Traum daran, einen starken Otte hereinzuholen. Ich wollte Unternehmensanteile in Deutschland, ich wollte Unternehmer werden. Die wollten einen Angestellten.

Daraus habe ich nach langen und wiederholt schmerzhaften Erfahrungen ähnlicher Natur ein Geschäftsprinzip gemacht: *Sprich nur mit dem Entscheider.* Das ist kein Bullshit: Ich will jemanden haben, von dem ich eine Aussage bekomme, Ja oder Nein. Das gilt auch für meine Kundenbeziehungen. Die Kunden sollen sich bitte entscheiden, sollen Ja oder Nein sagen, meinewegen auch alternierend, aber ich will klare Aussagen. Taktieren, auch wenn es der bequemere Weg sein mag, passt nicht zu meiner Persönlichkeit.

Danach ging ich zu Wall Street Online, um eine hochwertige, fundamental-analytisch orientierte Community aufzubauen. Sie können sagen: Was für eine Spinnerei! Das war es nämlich. Wallstreet-Online als Zockercommunity par Excellence, und ich wollte da etwas didaktisch Hochwertiges machen. Nach ein paar Monaten haben wir uns vorgerichtlich geeinigt und sind auseinander gegangen.

Im Herbst 2000 investierte die freenet.de AG eine Million DM in mein Konzept. Endlich konnte ich starten. Aber wieder war es eigentlich schon zu spät. Ende 2001 – ich war mittlerweile ordentlicher Professor an der Fachhochschule Worms – herrschte in der Internetszene der nackte Überlebenskampf, die blanke Panik. Die ganze Szene war in Auflösung begriffen, und Freenet wollte das Unternehmen, an dem ich 25 Prozent hielt, entsorgen. Das wiederum wollte ich nicht – hier ging es um meine unternehmerische Vision, mein Lebenswerk. Nach einigem Hin und Her bin ich zum Insolvenzrichter gegangen und habe Konkurs angemeldet, um die Abwicklung „meines“ Unternehmens zu verhindern und mit einem neuen Partner zu starten. Die Muttergesellschaft wertete das als Frechheit: Wie kommt ein Professor, ein Beamter!, dazu, Insolvenz für die Tochtergesellschaft anzumelden? Ganz angenehm war es auch für das freenet-Management nicht, denn es war, wie gesagt, in der Zeit der Auflösung der New Economy. Es folgten mehrere existenzbedrohende Rechtsstreitigkeiten. 2003 und 2004 wurden außerdem meine Kinder geboren. Um wirtschaftlich überleben zu können, verkaufte ich meine Sammlung alter E-Gitarren. Das war weiß Gott keine einfache Zeit. Hätte ich nicht die Stelle als verbeamteter Professor gehabt, ich hätte aufgeben müssen.

Mit einem neuen Partner, der OnVista AG, habe ich dann die Insolvenzmasse erworben. Doch anscheinend arbeitete man bei OnVista von Anfang an darauf hin, den mich auszubooten. „Professor Otte ist gut für die PR, aber das Geschäft machen wir“, frohlockte einer der Vorstände gegenüber meinen Mitarbeitern, als ich gerade einmal nicht dabei war. Also konnte auch diese Partnerschaft nicht halten, obwohl ich alles für ein faires Miteinander gegeben hätte. Ende 2002 wurde ich von einem OnVista-Vorstand gezwungen, meine Beteiligung am Joint Venture mit OnVista zu verkaufen. Der Mann war dumm und arrogant und hat sich massiv selbst überschätzt. Mit mir hätte er einen höchst engagierten Partner für wenig Geld gehabt. Natürlich verlief der Verkauf nicht so, wie dieser Vorstand es sich vorstellte. Es folgte wieder harte Rechtsstreitigkeiten.

Danach hatte ich mich endlich freigeschwommen und mein eigenes Unternehmen. Ohne den Mut, für den großen Traum auch mal einen kurzzeitigen, kalkulierten Verlust in Kauf zu nehmen und existenzielle Risiken einzugehen, wäre ich nicht dahin gekommen.

Das Geschäftsmodell wurde weiterentwickelt. Ich begann, Privatkunden in der Vermögensverwaltung und Vermögensberatung zu beraten, zum Teil für ganz kleines Geld. Diese Zeit hart am Boden hat mir geholfen, mein Beratungskonzept völlig unabhängig von dem, was jeweils gerade so in der Branche läuft, zu vervollständigen.

#### **4. Kopf und Herz schlagen Kapital**

Machen Sie sich nicht von Kapitalgebern abhängig. Nehmen Sie sich lieber Zeit. Unterschätzen Sie weder den Zeitfaktor noch die notwendige Willenskraft, die ein Entrepreneur braucht. Manchmal muss man mit sturem Kopf vorgehen, um zu einer soliden Kapitaldecke zu kommen.

Günter Faltin weist zu Recht darauf hin, dass Kopf Kapital schlägt. Aber auch das Herz muss dazukommen. Es gibt so viele gute Konzepte. Wie wenige davon werden aber von wirklichen Unternehmern – Besessenen – zu einem funktionierenden Unternehmen weiterentwickelt?

Mein Antrieb war stets, etwas Einträgliches *und* Sinnvolles zu unternehmen. Beispielsweise, dem normalen Bürger vernünftige und verständliche Lösungen für die Geldanlage zu liefern. Neulich sagte mir ein Taxifahrer: „Hör mir bloß auf mit Aktien. Wenn ich meiner Frau mit Aktien komme, dann steigt die mir aufs Dach.“ Mit diesem Denken hat der deutsche Privatanleger den letzten Aufschwung verpasst. Um die Jahrtausendwende gingen alle in Aktien, dann ging es rauf und runter und wieder rauf und wieder runter, und mittlerweile sind alle so verunsichert, dass sie ihr Erspartes in Festgeld stecken – trotz der wahren Inflation von 4 oder 5%, nicht der, die in der staatlichen Statistik ausgewiesen ist. Bei Zinsen von 1% oder weniger macht das wenigstens 3% minus, nach 25% minus in den letzten zehn Jahren und 40% minus in den zurückliegenden 15 Jahren. So werden die deutschen Sparer, so wird die Mittelschicht hinters Licht geführt.

Ich wollte und ich will etwas Nützliches versuchen, nämlich beim Vermögensaufbau zu helfen. Ich will Menschen ein Stück weit begleiten und voranbringen. Den Beruf des Professors habe ich ja auch nicht ganz zufällig gewählt. Nur ist es eine sehr schwere Aufgabe, Menschen zu entwickeln. Bücher kann man für Hunderttausende schreiben, Vorlesungen kann man vor 700, 800 Leuten halten. Aber Menschen, Fachkräfte, Führungskräfte wirklich zu entwickeln und zwar im Tagesgeschäft, das gelingt jedes Jahr nur mit einem oder ganz wenigen. Das dauert. Mir macht es Freude, obwohl auch viele Fehlgriffe und Rückschläge dazugehören.

Die Umsetzung meines Geschäftsmodells, nämlich Privatanlegern, dem Mittelstand, Unternehmern, klassischen Familienunternehmern bei der Kapitalanlage zu helfen, hat mehrere Permutationen erfordert. Ich wollte einen Finanzverlag und eine Finanzwebsite. Das ist der Kern des Geschäfts. Ich wollte nie Finanzberatung machen. Doch dann war ich Berater. Dann war ich neben meinem

deutschen Finanzverlag und meinem Schweizer Research und Fondsunternehmen auch noch an einer Vermögensverwaltung beteiligt. Ich wollte nie einen Fonds auflegen. Doch dann kam mein Schweizer Partner und sagte: Probiere es doch mal mit Fonds. Mittlerweile sind es zwei – und beide sind sehr erfolgreich. Die Mission ist geblieben. Doch die Strategie und die Produkte haben sich geändert, um ihren Grundgedanken voranzubringen.

Obwohl ich weitere Veränderungen nicht ausschließe, steht unsere kleine Unternehmensgruppe mittlerweile recht gut da

- der Finanzverlag in Köln
- das Fondsmanagement- und Researchunternehmen in der Schweiz
- unser Kooperationspartner im Fondsmanagement in Deutschland
- unsere Lizenzpartner in der Vermögensverwaltung
- und weitere bewährte Kooperationen

sorgen dafür, dass wir strategisch recht ordentlich aufgestellt sind. Ich will nicht ausschließen, dass auch hier weitere Veränderungen erfolgen, aber der Fokus liegt ganz klar auf der Optimierung der Organisation und Prozesse und der Mitarbeiterentwicklung.

Ich werde nächstes Jahr 50 Jahre alt. Und mache mir Gedanken über den nächsten Schritt.

Mit meinen beiden Unternehmen bin ich gut ausgelastet. Außerdem bin ich noch zu einem Viertel mit einer ordentlichen Professur am Institut für Management und Entrepreneurship der Universität Graz tätig. Mehr geht nicht. Man muss sich irgendwann entscheiden, was man hauptsächlich: Unternehmer oder Professor. Darin schließe ich mich Hermann Simon an, dem Gründer von Simon-Kucher & Partner mit mittlerweile 400 Professionals. Irgendwann hat er seine Professur an den Nagel gehängt, hat sich auf sein Unternehmen konzentriert und alles richtig gemacht. Zum richtigen Zeitpunkt hat er die Unternehmensleitung abgegeben und ist in den Aufsichtsrat gewechselt. Eines Tages muss das auch bei mir so sein.

Doch erst noch ein Wort zur Gründerszene heute. Kopf schlägt Kapital, ganz klar. Momentan ist unglaublich viel Kapital in der Welt vorhanden, aber oft gerade nicht das Kapital, das Gründer wirklich brauchen: nämlich *Human Capital*. Ich meine das virtuelle Kapital, das von einem Menschen in eine Idee strömt, der von ihr überzeugt ist und sie konsequent durchzieht.

Ich habe mein Unternehmen mit null Kapital begonnen, null Eigenkapital und null Fremdkapital. Ich habe weiter oben gezeigt, wie viele Querschläge kamen, wie viele Fehlschläge und wie viel Scheitern, bis sich der Erfolg eingestellt hat. Es hat Zeit gebraucht. Natürlich sind die drei Größen Zeit, Kapital und Unabhängigkeit zum Teil substituierbar. Aber wenn Sie unabhängig bleiben wollen und noch kein Kapital haben, dann sollten Sie lieber nicht fragen: Welcher Kapitalgeber gibt mir den größten Batzen? Dann machen Sie lieber den Job, der Ihnen Spaß macht, fangen Sie klein an und nehmen sich Zeit.

Denn was machen Sie, wenn Sie das ganz große Geld haben? Zur Zeit der New Economy, also 1999/2000, war ich Mitte 30 und die Gründer und Entrepreneure Anfang, Mitte 20. Viele von denen haben 150, 200 Millionen gemacht oder auch „nur“ 20 oder 30. Aber wie viele haben eine Idee nach der anderen hervorgebracht? Viele hatten nicht mal die nächste Idee. Viele sind „verbrannt“ von ihrem eigenen Erfolg. Bei vielen ist das Geld weg. Einige haben Haftstrafen verbüßt. Andere laufen den nächsten großen Ideen nach, ohne jemals wieder Erfolg zu haben. Viele hatten damals einfach nur Glück. Der schnelle Erfolg hat ihr Leben aus der Bahn gebracht.

Ja, es gibt viel Kapital auf der Welt. Aber das gewaltige Kapital, das sich bei den Superreichen sammelt, ist Rentierskapital. Das will eine schnelle, möglichst risikolose Verzinsung. In den Family Offices sitzen keine Unternehmer, sondern größtenteils Kapitalverwalter. Echtes Unternehmerkapital

ist so knapp wie nie. Wenn Sie jemanden finden: All the power to you. Aber setzen Sie nicht nur auf den Kapitalgeber. Vor zehn Jahren floss Geld ohne Ende in Biotechnologie, weil das Thema unendlich gehypt wurde. Vor drei, vier Jahren war ich auf einem sogenannten Unternehmertag, wo hoffnungsvolle junge Menschen ihre Geschäftsideen präsentieren. Nach der Werbung für das 20. Ballerspiel bin ich hinausgegangen – das war die gerade angesagte Masche, und Me too ist reizlos. Letztes Jahr sprach mich ein zweifach promovierter Betriebswirt und Mediziner an, der einen Venture-Kapitalfonds leitet für Biotech-Beteiligungen. Er sagte: „Früher kam das Geld nur so rein. Die Unternehmen haben investiert, es gibt Forschungsergebnisse, aber kein neues Geld mehr. Alle haben nasse Füße bekommen.“

Also: Benutzen Sie Ihren Kopf. Die Banken geben kein Kapital, keine Kredite. Und wenn Sie Geld von professionellen Kapitalgebern nehmen, dann machen Sie sich von denen abhängig.

### **5. Nicht jeder hat das Zeug zum Entrepreneur**

Ich gehe sogar noch weiter und möchte das auch mit Professor Faltin kontrovers diskutierten: Wenige haben das Zeug zum Entrepreneur. Es ist eine harte Sache, und man muss sich seiner Sache wirklich sicher sein. Entrepreneurship braucht besonders viel Energie. Es ist die befriedigendste, die tollste Sache der Welt, aber ich glaube nicht, dass es das für jedermann ist. Es gibt so viele Leute da draußen, die einfach nur ihren Job machen wollen. Ich merke das in meinen eigenen Unternehmen. Wenn ich bei meinen Mitarbeitern auf mehr unternehmerisches Handeln dränge, dann sehe ich: Das ist eine verdammt harte Nuss. Die kriegt man nicht immer geknackt.

Es ist leicht gesagt: Finden Sie Unternehmer im Unternehmen. Bei sehr vertriebsorientierten Menschen mangelt es zuweilen an der Ehrlichkeit. Wenn Sie sehr ehrliche Menschen, gute Fachkräfte haben, dann fehlt es bisweilen an der Vertriebsorientierung und am Unternehmertum. Wie kriegt man das zusammen?

Ich selbst stand und stehe ständig vor dieser Herausforderung. Ich habe fünf Assistentinnen verschlissen, weil ich bei den falschen Profilen Assistent/in der Geschäftsleitung – gesucht habe. Ich habe viele Freiräume gegeben und selbständiges Handeln, auch Führungsqualitäten, erwartet. Ich kann ordentlich zahlen, aber keine Mondpreise. Leistung wollte ich durch Freiräume, durch größtmögliche Delegation herausholen. Bis ich eines Tages begriffen habe, dass sich auf die Stellenanzeige Chefsekretär/-in oder Vorstandsassistent/-in immer nur ganz bestimmte Bewerber melden. Und für die ist der Job zu schwer. Mein Referent muss sehr viel selber entscheiden und vorantreiben. Ich habe lange gebraucht, um zu verstehen, dass dafür wahrscheinlich schon ein akademischer Abschluss Voraussetzung ist.

Der Aufgabenbereich, der jemandem zugeordnet ist, die Fähigkeiten und die Entscheidungskompetenzen dieser Person, also das Wissen, das Können und das Dürfen müssen im Einklang stehen. Peter Drucker nannte das Management by Objectives. Das bedeutet: Wenn Sie Aufgaben abgeben, muss die übernehmende Person diesen gewachsen sein, und sie muss Entscheidungskompetenzen haben, die ihr erlauben, diese Aufgaben zu stemmen. Wenn Sie das nicht in Übereinstimmung bringen, bleibt das Wollen, die Motivation, auf der Strecke.

Bis Sie das aber in einem schlanken Team so gestaltet haben, dass es passt, vergehen Jahre. Und wenn es nicht klappt, muss man Härte und Konsequenz an den Tag legen. Am Anfang habe ich mich damit schwer getan. Ich probiere es immer wieder, vielleicht zu oft. Aber irgendwann ist natürlich der Ofen aus. Wenn Sie also merken: Das funktioniert nicht im Team, dann ziehen Sie lieber schnell die Konsequenzen. Das ist das Fazit aus all meinen Versuchen, in denen ich Fünfe gerade biegen wollte. Glauben Sie mir: Es gibt immer jemanden, der passt – wenn es auch schwer ist, den zu finden.

## **6. Entrepreneurship ist die beste Sache der Welt**

Unternehmer sind Besessene. Denken Sie an Henry Ford, der erst angestellt war, dann selbständig, dann fast pleite und dann seine Idee mit dem Fließband umgesetzt hat. Oder Carl Benz. Entrepreneure treibt eine Idee, sie kommen immer wieder darauf zurück. Natürlich kann man mehrere Einfälle haben und mehrere Dinge zur Reife bringen. Aber ich glaube, dass die wirklich erfolgreichen Unternehmer sich irgendwann auf eine einzige Sache konzentriert haben.

Denken Sie an Steve Jobs, der Apple gegründet hat. Er war einer der wenigen Serien-Entrepreneure, bei dem ich diese Bezeichnung akzeptiere. Nachdem er bei Apple mit Pauken und Trompeten herausgeflogen war, gründete er NeXT. Das war ein gigantischer Flop. Danach hat er sich an Pixar beteiligt. Pixar war eine gute Sache. Und dann hat Steve Jobs Apple wiedergroß gemacht. „Apple 2.0“ sozusagen, mit einem völlig neuen Geschäftskonzept.

Solche Laufbahnen sind der Mount Everest des Entrepreneurships. Von solchen Karrieren kann man lernen. Der Mann hat seine Vision stur weiter verfolgt, hat sich nicht mit tausend verschiedenen Dingen ausprobiert, hat sich fokussiert auf diese eine Idee. Oder nehmen Sie die immer noch reichste Familie der USA, die Waltons mit ihrem Wal-Mart. Sam Walton hat dieses Ding gemacht, und er hat es 40 Jahre lang gemacht und mit Begeisterung gemacht. Deswegen ist er zu einem gigantischen Vermögen gelangt. Bill Gates hat Microsoft und sich selbst groß gemacht. Die beiden reichsten Deutschen, die Aldi-Brüder, haben das auch ihr ganzes Leben lang so gemacht. Natürlich kann man viele Ideen-Kinder in die Welt setzen und auch einige davon zum Erfolg bringen. Aber meine These ist, dass die ganz Großen sich wirklich auf eine Sache fokussiert haben und davon besessen sind.

Sie könnten jetzt eine Ahnung davon haben, worauf Sie sich einlassen, wenn Sie Entrepreneur werden wollen. Natürlich gibt es immer Stars, die durchstarten und die richtig schnell richtig viel Geld verdienen. Aber Entrepreneurship ist eine Lebensaufgabe, setzt Geduld und Frustrationstoleranz voraus und ist damit auch eine Charaktereigenschaft. Insofern lege ich Ihnen meine zweite These ganz besonders ans Herz.

---

---

## Max Ottes sechs Prinzipien des Entrepreneurship

1. **Wähle den Job oder das Unternehmen, das du gewählt hättest, wenn du bereits reich wärst:**Irgendwann, wenn Sie den Unternehmer in sich haben, bricht der durch. Das können Sie gar nicht verhindern. Aber machen Sie es doch bei der Sache, die Ihnen Spaß macht. Warten Sie gegebenenfalls so lange, bis Sie es genau wissen.
  2. **Kenne dich selber und belüge dich nicht:**In den letzten Jahren und Jahrzehnten habe ich immer mal wieder auf den Deckel bekommen und dabei vieles an mir entdeckt. Ich glaube zum Beispiel, dass ich mich selbst sehr kritisch sehe. Aber ich bin es, die Fehlschläge verantworten musste. Wenn ich den Grund dafür nicht kenne oder wenn ich mich belügen würde, riskierte ich nur, sie zu wiederholen.
  3. **Entrepreneurship ist nichts für Feiglinge:**Seien Sie gewiss: Es werden Zeiten kommen, wo Sie sich wünschen, einen anderen Weg gewählt zu haben.
  4. **Kopf und Herz schlagen Kapital:**Sie brauchen Kopf und Herz. Wenn Sie kein Kapital haben, dann brauchen Sie Zeit. Machen Sie sich nicht zu abhängig von Kapital.
  5. **Entrepreneurship ist nichts für jedermann oder jede Frau:**Prüfen Sie sich kritisch. Aber wenn das Gen in Ihnen ist, dann umso besser. Vollgas voraus – denn:
  6. **Entrepreneurship ist die beste Sache der Welt.**
- 
-