

# netzwerk südbaden

# Gescheiter *t*



Wie wir aus Fehlern lernen

September 2023 | Preis: 6,00 Euro | E 2014 | [www.netzwerk-suedbaden.de](http://www.netzwerk-suedbaden.de)



Das regionale Wirtschaftsmagazin

# Bekenntnisse

## Fünf Stehaufmänner

**Fünf Unternehmer sprechen hier bereitwillig und offen über Fehler, falsche Entscheidungen sowie Tiefpunkte. Und darüber, warum es wichtig war, diese zu erleben. Stets gab es einen Ausweg und das Ganze nahm eine positive Entwicklung.**

TEXTE: KATHRIN ERMERT UND CHRISTINE WEIS, FOTOS: ALEX DIETRICH

Bei unserer Suche nach Führungskräften, die über Fehler reden, kamen uns keine Frauen ins Visier. Wir haben uns und einige Expertinnen für Fehlerkultur – die haben wir gefunden – gefragt, warum das so ist. Manche Gründe sind offensichtlich: Es gibt immer noch deutlich mehr Männer in Leitungsfunktionen, vor allem in den Chefetagen sind Frauen rar. Und diejenigen, die es nach ganz oben schaffen, machen wahrscheinlich wirklich weniger Fehler als ihre männlichen Kollegen.

„Frauen müssen mehr kämpfen, man erlaubt ihnen nicht, so viele Fehler zu machen“, sagt Daniela Lechler, die lange in Führungspositionen unter anderem bei Badenova gearbeitet hat und seit sieben Jahren als Marketingberaterin, Mentaltrainerin und Coach selbstständig ist. Sie sieht aber auch geschlechtertypische Unterschiede im Umgang mit Fehlern. Frauen reagierten eher unsicherer, wenn sie Fehler machen, Männer gelassener: ist halt passiert. Rita Klee, die sich mit ihrer „Agentur für zukunftsgerichtetes Handeln“ auf Kommunikation spezialisiert, vermutet: „Das ist Heldensprache. Der Held feiert sein Überleben. Darin sind Männer geübt.“

Die Schwierigkeit, Frauen zu finden, die über Fehler sprechen, haben wir nicht allein. Auch in der Rubrik „Mein größter Fehler“, die bereits seit 2009 monatlich in der Zeitschrift „Impulse“ erscheint, berichten mehr Unternehmer über ihre größten Niederlagen, Enttäuschungen und Fehlentscheidungen als Unternehmerinnen. Von den 45 online verfügbaren Bekenntnissen stammen lediglich 5 von Frauen.

Die Veranstalter der Lörracher Fuckup Night tun sich ebenfalls schwer. „Wir versuchen, das Verhältnis von Männern und Frauen ausgewogen zu halten, schaffen es aber nicht“, berichtet Sarah Kiefer, eine der Organisatorinnen. „Es bewerben sich weniger Frauen. Männer haben weniger Hemmungen, öffentlich zu sprechen.“ Dafür sei es bei Männern manchmal schwieriger, dahin zu kommen, wo sie selbst einen Fehler gemacht haben, während Frauen die Fehler immer bei sich selbst suchten. Kiefer würde gern eine reine Womens Fuckup Night veranstalten – nur Frauen auf der Bühne und auch keine Männer im Publikum. Mangels Speakerinnen ist es bislang bei der Idee geblieben. Das Thema bleibe aber auf ihrer To-do-Liste, sagt Kiefer.

Joachim Schäfer /

**Vom Fehler zur App**

„Fehler, setzen, sechs! Wir haben in der Schule über Jahre hinweg gelernt, dass man für einen Fehler bestraft wird“, sagt Joachim Schäfer. „Die Angst etwas falsch zu machen, hat sich deshalb leider in den Köpfen festgesetzt. Dabei sind Fehler menschlich und man sollte vielmehr lernen, gut mit ihnen umzugehen.“ Schäfer plädiert für eine positive Fehlerkultur in Unternehmen wie auch gesamtgesellschaftlich. „Ein Fehler hat immer die Chance und das Potenzial in sich, irgendetwas besser zu machen“, sagt der



Firmenchef der gleichnamigen Kunststofftechnik GmbH aus Ortenberg, die Produkte für den Maschinenbau, Automatisierungstechnik und Präzisionsteile für Labor- und Medizintechnik produziert. Der Techniker, Coach und Geschäftsführer spricht offen über seinen größten Fehler: „Obwohl mir die Lage klar war und ich die Mängel im Management kannte, habe ich viel zu lange abgewartet und zugesehen, wie das von meinem Vater 1963 gegründete Unternehmen in die Insolvenz getrieben wurde“, berichtet der 59-Jährige. Die Situation sei damals enorm belastend und schmerzhaft gewesen. Dass ein externer Insolvenzverwalter mit den üblichen Methoden, zu denen mitunter Entlassungen gehören, die Firma sanierte, kam für ihn nicht infrage. Deshalb habe er sich schließlich 2013 für die Insolvenz in Eigenverwaltung entschieden. „Ich war pleite, die Firma im Minus, aber mit einer Startbasis von 25.000 Euro und vor allem mit der Energie und dem Miteinander der gesamten Belegschaft haben wir das Unternehmen wieder auf einen soliden wirtschaftlichen Weg gebracht. Nach einem Jahr feierten wir unsere Erfolgsinsolvenz und heute stehen wir wirtschaftlich besser denn je da.“

Die leidvolle Erfahrung und gleichsam die Bewältigung der Krise habe ein Umdenken ausgelöst und eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur zufolge. „Die Hierarchie hat ausgedient. Vertrauenskultur ist der Schlüssel zum Erfolg. Vertrauen ist die Basis für eine gesunde und produktive Arbeitsumgebung für die Mitarbeitenden wie auch für unsere Kunden und Partner“, sagt Schäfer.

Wenn Fehler passierten, egal von wem, sei es entscheidend, dass den Verursacher keine Schuld treffe, sondern im Gegenteil, er unterstützt wird. Aus einer häufigen Fehlerquelle hat man bei Schäfer kurzerhand eine App entwickelt. Die umfangreichen, detaillierten Produktionsunterlagen zur Auftragsabwicklung wurden durch ein visuell basiertes Tool ersetzt, das mittlerweile sämtliche Arbeitsgänge vereinfacht. Die App sei enorm effizient. „Fehler werden weiterhin passieren, zum Glück, denn sie bedeuten Entwicklung“, sagt Joachim Schäfer. Und wer weiß, vielleicht entstehen aus ihnen weitere technische Innovationen.

**Sascha Halweg /****Falsche Lage**

„Nach 20 Jahren im Angestelltenverhältnis, habe ich als Selbständiger gleich meinen folgenschwersten Fehler begangen“, erzählt Gastronom Sascha Halweg. 2009 übernahm er gemeinsam mit seiner Frau das Traditionsgasthaus Rebstock in der Weingemeinde Ebringen. „In völliger Selbstüberschätzung habe ich auf einen Laden in schlechter Lage gesetzt und ihn an die Wand gefahren.“ Die Erkenntnis, auf das falsche Pferd gesetzt zu haben, kam ihm schon bald nach der Eröffnung. Es gab keinen Durchgangsverkehr, der Laufkund-

schaft ins Lokal lockte. Das Einzugsgebiet von Ebringen war zu gering, der Ort zwar hübsch, aber klein. Halweg hätte zudem nicht gedacht, dass es bei den Einheimischen üblich war, nur selten im Gasthaus nebenan einzukehren. Die Gemeindeverwaltung kritisierte ihn, weil er auch Weine der Nachbargemeinden ausschenkte.

„Wir konnten trotz vieler Bemühungen einfach nicht Fuß fassen“, sagt Halweg. „Nach zweieinhalb Jahren hatten wir 100.000 Euro Schulden. Die Situation sei auch für die Ehe belastend gewesen. Und dann räumt er während des Gesprächs einen weiteren Fehler ein. „Ich habe über Jahre an sieben Tagen vierzehn Stunden gearbeitet und leider kaum Zeit für unsere drei Kinder gehabt“, bedauert der 52-Jährige. „Die wertvolle Zeit mit deinen kleinen Kindern gibt dir später keiner mehr zurück.“

Heute sind die Kinder erwachsen und helfen alle drei freiwillig im Blümchen mit. Das Blümchen hieß zunächst Blume und steht in der Tuniberg Gemeinde Opfingen. „Wir hätten fast aufgegeben, doch dann haben wir uns 2012 für einen Neuanfang mit der Blume entschieden.“ Anfänglich sei auch das schwierig gewesen. „Als der Gerichtsvollzieher anrief, während ich gerade das Mittagstischmenü für 30 Gäste zubereitete, war ich am Tiefpunkt meines Lebens angelangt.“ Der Standort hat sich als optimal erwiesen: Durchgangsverkehr, Fahrradausflügler, die Stadt Freiburg als großes Einzugsgebiet. Die Schwarzwald Tapas als kulinarisch einmaliges Angebot in der Region kam bei den Gästen sehr gut an. Die Umsätze steigen von Jahr zu Jahr, vor allem, nachdem sie in der TV-Sendung „Mein Lokal, dein Lokal“ 2015 den ersten Platz gewonnen haben. Seit Kurzem vermarktet Halweg sein gastronomisches Konzept als Franchise.

Ohne die Erfahrungen mit dem Rebstock wäre das Blümchen vielleicht nicht zum Erfolg geworden, resümiert Sascha Halweg. Anderen Gastronomen möchte er eine wichtige Erkenntnis mit auf den Weg geben: „Einen Betrieb kann man nicht aus der Küche heraus leiten.“

**Timo Wiedemann /****Drei Gamechanger**

„Hast du Bock, einen Vortrag über deine größten Fails zu halten?“, fragte ein Bekannter ihn vor Kurzem. Timo Wiedemann hatte und ließ dafür gut zehn Jahre Selbstständigkeit Revue passieren. Der 38-Jährige betreibt seit 2012 seine Onlinemarketing-Agentur Digalo. Schon während des Wirtschaftsinformatikstudiums in Furtwangen hatte er Webseiten programmiert. Nach angestellten Tätigkeiten bei Agenturen in Freiburg, Vancouver sowie der Schweiz fühlte er sich mit ausreichend Wissen ausgestattet, um sein eigenes Ding zu machen. Dass er das immer noch tut und mittlerweile zehn Leute in einem Büro in der Freiburger Innenstadt beschäftigt, hat mit drei wichtigen Einsichten zu tun, die aus Fehlern resultieren. „Gamechanger“, nennt Wiedemann sie.

Der erste ist typisch für Selbstständige, die glauben, alles selbst machen zu können. Wiedemann musste einsehen, dass er Verstärkung braucht, dass er keine Ahnung von Mitarbeiterführung hatte und auch zu wenig über Finanzen, Vertragsgestaltung und Vertrieb wusste. Erst als er Hilfe von außen akzeptierte, und dadurch dann Produkte, Prozesse, Finanzen, Führung, Strategie sowie Vertrieb stimmten, nahm das Unternehmen Fahrt auf. Sein Gamechanger Nummer eins lautet deshalb: „Hol dir Hilfe von Menschen, die das können, was du können willst beziehungsweise bereits dort sind, wo du hinwillst.“ Der zweite Fehler: „Ich dachte, ich bin der coolste Arbeitgeber.“ Entsprechend schockierte es ihn, als drei Mitarbeitende auf einmal kündigten, weil ihnen der Sinn der Arbeit fehlte. „Das schockte mich, hat aber einen Schalter bei mir umgelegt“, berichtet Wiedemann. Er las viel über Vision, Strategien und Ziele und weiß seither: „Um als Unternehmer und als Person erfolgreich zu sein, braucht es Sinn und



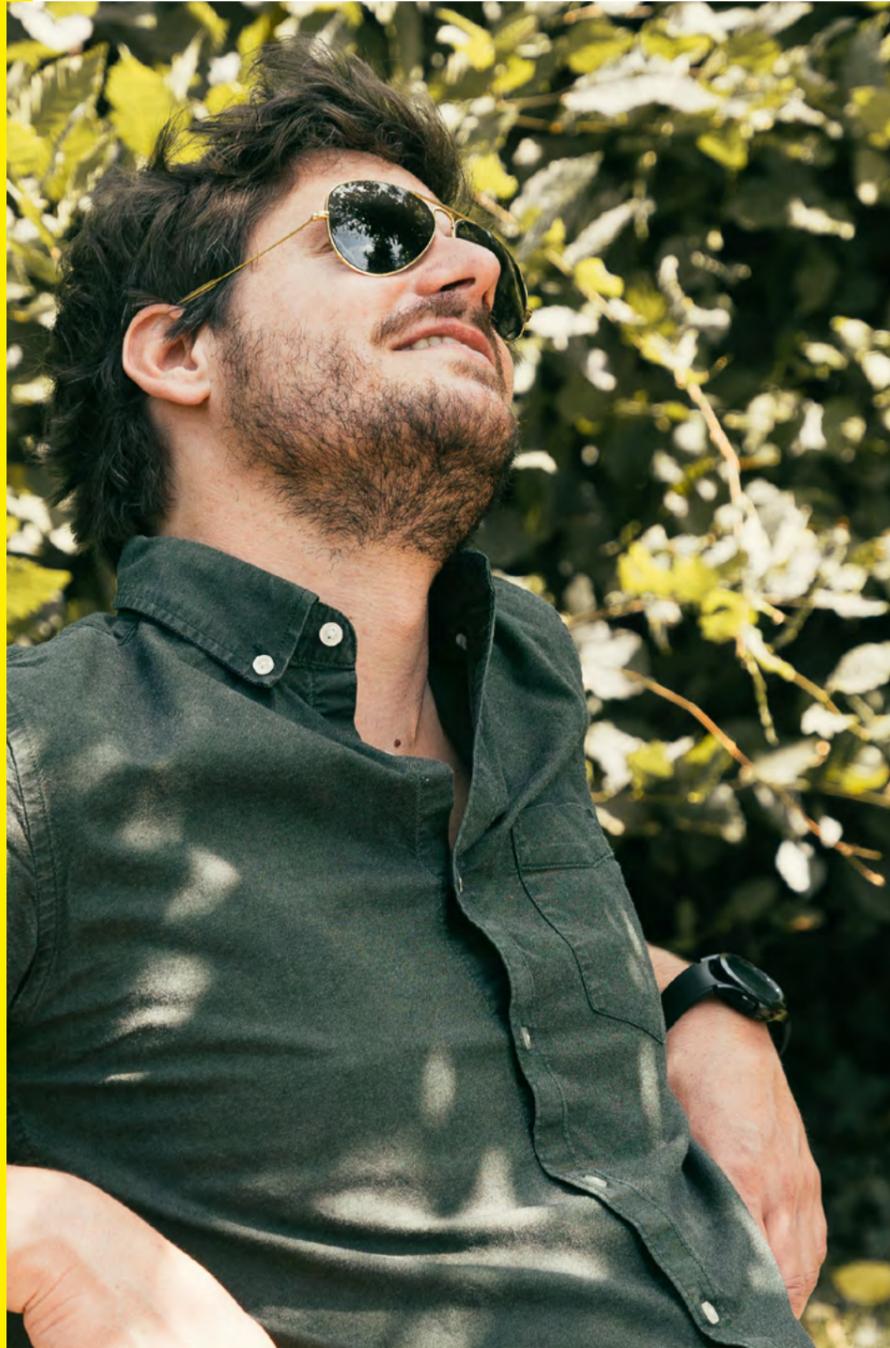
eine klare Mission.“ Der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry bringt es für ihn auf den Punkt: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Seine dritte falsche Herangehensweise nennt Wiedemann die „eierlegende Wollmilchsau“. „Ich wollte alles anbieten, deshalb wurde Digalo bald zur Full-Service Agentur.“ Bald reifte bei ihm

aber die Erkenntnis, dass mit der Spezialisierung viele Prozesse produktiver und effektiver werden. „Spezialisiere dich. Damit wirst du zwar für viele Kunden weniger relevant, aber für deine Zielgruppe umso relevanter“, fasst Wiedemann seinen Gamechanger Nummer drei zusammen. Es wird nicht der letzte gewesen sein. Der Agenturchef sieht Veränderungen positiv und weiß frei nach Darwin: „Nicht die stärkste oder intelligenteste Spezies überlebt, sondern diejenige, die sich dem Wandel anpassen kann.“

**Gregor Rohbogner /****Keine Angst vorm Scheitern**

Schon als Kind wollte er eine eigene Firma mit einem richtigen Firmenstempel haben, erzählt Gregor Rohbogner. Sein Vater, ein selbstständiger Kaufmann im Holzhandel, habe ihn zu allen Geschäftsterminen mit Kunden, Lieferanten oder zum Sägewerk mitgenommen. Im frühen Teenageralter gründete er dann sein erstes Unternehmen – einen Semmel-Bringdienst. Die Brötchen fuhr er mit dem Fahrrad aus. Seine Kunden waren Nachbarn und Familienfreunde rund um den Starnberger See. „Das Geschäft war lukrativ und eine coole Sache“, sagt der heute 38-Jährige.

2016 gründete der Wirtschaftsingenieur dann in Freiburg ein Unternehmen. Das Start-up nannte sich Oxygen Technologies und war eine Ausgründung des Fraunhofer Instituts für Solare Energiesysteme und der Uni Freiburg. Zum Gründerteam gehörten neben Rohbogner mit Manuel Maas, Florian Kaiser und Niklas Kreifels drei weitere Wissenschaftler. „Wir hatten eine Vision. Wir wollten nach dem Vorbild von Android ein Betriebssystem für dezentrale Energieanlagen aufbauen und damit die Energiewende vorantreiben“, sagt Rohbogner. Ihre Software nannte sich „Elements“ und sollte eine Plattform sein, auf der Ökostromerzeuger und Stromverbraucher unter anderem direkt miteinander Strom handeln können. Zunächst lief alles erfolgreich: Den Start finanzierte das Förderprogramm EXIST-Forschungstransfer. Zwei innovative Energieversorger stiegen als Investoren ein. Das Team wuchs in kurzer Zeit auf rund 60 Mitarbeitende an. Programmierer, Scrum-Master oder Personalmanagerin – es war kein Problem gewesen, qualifizierte Leute zu finden. „Wir hatten ein unglaublich gutes Team und eine perfekte Unternehmenskultur“, schwärmt Rohbogner. „Doch dann kam Corona, ein sehr verhaltenes Marktumfeld und einer der Investoren entschied sich, auszusteigen.“ Der Grund sei ein Wechsel in der Chefetage gewesen. „Der neue Finanzchef wollte schnellen Profit sehen und nicht weiter in ein Start-up investieren, dessen Produkt noch in der Entwicklung ist. Der strategisch denkende Kopf des Investors war weg und mit ihm die gesamte Stabstelle für Innovation.“ Die Suche nach



neuen Investoren gestaltete sich schwierig. „Wir haben den Fehler gemacht, die große Beraterfirma KPMG ins Boot zu holen. Die waren in der Beratung mit Start-ups sehr unerfahren. Wir hätten aber jemanden gebraucht, der uns nicht nur ein gutes Netzwerk zur Verfügung stellt, sondern auch in der Ansprache und Aufbereitung der Unterlagen professionell zur Seite steht.“ Rohbogner sieht noch einen zweiten Fehler: „Es wäre besser gewesen, wir hätten mit kleineren Produkteinheiten angefangen und diese in den Markt gebracht.

Stattdessen haben wir mit viel Personalaufwand an der großen Vision gearbeitet. Die, auch wenn sie noch so gut ist, nicht finanzierungsfähig war.“ 2021 war das Start-up insolvent. „Ein so fähiges und gut funktionierendes Team auflösen zu müssen, war die traurigste Erfahrung.“ Dennoch müssten potenzielle Gründer keine Angst vorm Scheitern haben. „Die soziale Absicherung in Deutschland ist doch sehr gut“, sagt Rohbogner. Er will wieder gründen und unterstützt derzeit andere Start-ups mit seinen Erfahrungswerten.

**Manuel Rams /****Kein zweites Mal**

Dass Manuel Rams Unternehmer geworden ist, liegt an einem Fehler. Sein Berufsweg war gänzlich anders geplant. Er hat Grund- und Hauptschullehramt studiert, das erste Staatsexamen aber nicht bestanden. „Im Nachhinein bin ich frohdrum. Es war trotzdem für etwas gut“, erzählt er. Zunächst fühlte er sich aber vor den Kopf gestoßen. Er nahm erst eine Auszeit, um sich zu berappeln, und startete dann eine Ausbildung als Bürokaufmann in einem Sportgeschäft. Das lag dem damals noch aktiven Leichtathleten thematisch.



Außerdem mag er Mathe. Weil er dort nach der Ausbildung keine Perspektive sah, wechselte er zu einer Großwäscherei und schließlich zu Mayka.

Rams arbeitet seit 2014 für den Knabbe-reienhersteller aus Schliengen, zunächst als Assistent der Geschäftsführung, seit 2017 als Geschäftsführer. Vor etwas mehr als einem Jahr hat er das Unternehmen gekauft. War das ein Fehler? „Definitiv nicht“, sagt der 39-Jährige. Auch wenn es einfachere Jahre für eine Übernahme gegeben hätte als 2022, in dem der Ukrainekrieg eine Energiekrise und Lieferengpässe auslöste. Intern wusste er allerdings, worauf er sich einlässt. Der Investitionsstau, den er von den Vorbesitzern erbt und jetzt versucht aufzulösen, war keine Überraschung. „Es gab keine Planung für die Zukunft, nicht mal einen Zweijahresplan“, sagt Rams. Mit der fehlenden Strategie seiner Vorgänger habe er immer noch zu kämpfen. Eine überfällige Investition hat Rams drei Monate nach der Übernahme gestartet: Für drei Millionen Euro lässt er die Produktion erweitern. Die Kapazität hatte mit der Nachfrage nicht mitgehalten. Mayka wächst seit einigen Jahren deutlich: Die Brezeln und Salzstangen aus Schliengen sind im Lebensmitteleinzelhandel sehr präsent. Und doch ist Mayka noch ein kleines Unternehmen mit aktuell 40 Mitarbeitenden. Da sei es einfacher, eine Fehlerkultur zu implementieren als bei Konzernen, meint Rams. Jedes Unternehmen behaupte, offen für Fehler zu sein. Die Realität sehe aber oft anders aus, gerade bei den Großen. „Man kann nur erfolgreich sein, wenn man Fehler macht – und hoffentlich kein zweites Mal“, sagt Rams. „Fehlerfrei gibt es nicht. Was bringt es, sie zu vertuschen? Dann lernt man nichts draus.“ In der Praxis ist das allerdings manchmal schmerzhaft, weil teuer. Vor Kurzem füllten sie bei Mayka andert-halb Tage lang Salzstangen in Packungen, auf die ein falsches, schon vergangenes Mindesthaltbarkeitsdatum gedruckt worden war, ohne dass es jemand bemerkte. Den Großteil der Produktion konnten sie umetikettieren, einige Kartons gelangten aber in den Handel und mussten vernichtet werden. „Es wurde keiner angebrüllt deswegen“, sagt der Chef. Jetzt hängt der Fehler am schwarzen Brett. Damit er nicht wieder passiert.