

Florian Langenscheidt  
André Schulz  
Vom Glück der Freiheit



Florian Langenscheidt  
André Schulz

# Vom Glück der Freiheit

Den Schritt in die  
Selbstständigkeit wagen

Mit Beiträgen 20 erfolgreicher Gründer\*innen

ARISTON 

Der Verlag hat sich bemüht, alle Rechteinhaber\*innen ausfindig zu machen, verlagsüblich zu nennen und zu honorieren. Sollte uns dies im Einzelfall aufgrund des Zeitablaufs und der schlechten Quellenlage bedauerlicherweise einmal nicht möglich gewesen sein, werden wir begründete Ansprüche selbstverständlich erfüllen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

© 2022 Ariston Verlag in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Evelyn Boos-Körner

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20258-8

Wir tun am meisten für unser Glück, wenn wir uns primär um das Glück anderer kümmern. Diesen Gedanken verkörpern idealtypisch das Gründerpaar und alle anderen bei BioNTech. Wir verdanken ihnen unendlich viel schon jetzt – und das ist erst der Anfang. Daher sei ihnen dieses Buch in Dankbarkeit und Respekt gewidmet.

# Inhalt

Gründerglück!!!! –	
Einleitung von Florian Langenscheidt .....	9
1. Frei sein als eigene*r Chef*in! .....	27
<i>Gastbeitrag von Anna Alex</i> .....	40
2. Selbst entscheiden können .....	43
<i>Gastbeitrag von Valerie Bures-Bönström</i> .....	56
3. Seine Ideen verwirklichen .....	61
<i>Gastbeitrag von Andrea Bury</i> .....	72
4. Seine Unternehmensidentität finden und leben ...	75
<i>Gastbeitrag von Arlett Chlupka</i> .....	85
5. Ein eigenes wertvolles Unternehmen aufbauen ...	89
<i>Gastbeitrag von Frank Dopheide</i> .....	99
6. Neue Freundschaften knüpfen .....	103
<i>Gastbeitrag von Günter Faltin</i> .....	113
7. Sich über die leuchtenden Augen der Kund*innen freuen .....	117
<i>Gastbeitrag von Sven Goik</i> .....	125

8. Sein Unternehmen wachsen sehen .....	129
<i>Gastbeitrag von Fredrik Harkort</i> .....	140
9. An Krisen wachsen und durch sie stärker werden .....	145
<i>Gastbeitrag von Anna Klose</i> .....	158
10. Sich täglich auf neue Überraschungen freuen .....	161
<i>Gastbeitrag von Georg Kofler</i> .....	171
11. Sein Team zusammenstellen .....	175
<i>Gastbeitrag von Vlad Lata</i> .....	186
12. Sich selbst immer besser kennenlernen und verwirklichen .....	189
<i>Gastbeitrag von Wanja Oberhof</i> .....	202
13. Seine Passion zum Beruf machen .....	205
<i>Gastbeitrag von Max Rahmsdorf und     Leopold von Wietersheim</i> .....	216
14. Seine Werte in die Welt einbringen .....	219
<i>Gastbeitrag von Jörg Rheinboldt</i> .....	229
15. Anderen uneigennützig helfen .....	235
<i>Gastbeitrag von Joachim Schoss</i> .....	247
16. Eine eigene Firmenfamilie entstehen lassen .....	251
<i>Gastbeitrag von Jochen Schweizer</i> .....	261
17. Die Welt mit seinen Angeboten prägen .....	267
<i>Gastbeitrag von Anita Tillmann</i> .....	278

18. Glücks-Unternehmer*in des eigenen	
Lebens werden .....	281
<i>Gastbeitrag von Christian Vollmann</i> .....	289
 <i>Interview mit Judith Williams</i> .....	 293
 Auf ins Gründerglück! –	
Nachwort von André Schulz .....	299



## Gründerglück!!!! – Einleitung von Florian Langenscheidt

» **U**nd jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft zu leben.« Hermann Hesse schrieb diesen wunderbaren Satz, als wolle er einführen in Gedanken zum Glück des Gründens.

Sie schauen auf den nächsten Seiten in den Kopf und das Herz eines Mannes, der leidenschaftlicher Unternehmer, Gründer und Business Angel ist – und dazu noch einen kleinen Spleen hat.

Zuerst der Spleen: Es begann während meines Philosophiestudiums vor gefühlten Ewigkeiten, dass ich nicht nur versuche, selbst glücklich zu sein (das tun wir wohl alle in irgendeiner Weise), sondern ein konstantes Nachdenken über Glück im Hinterkopf habe. Wobei viele Freunde sagen, warum eigentlich? Sei doch einfach glücklich! Ist ja schön und gut – ich bin auch inzwischen ganz begabt dazu. Aber irgendwie reizt es mich immer wieder, darüber nachzudenken, warum und wie. Ich habe während des Studiums so gut wie alles gelesen, was je über Glück geschrieben wurde. Von Plato bis zu Aristoteles, von Epikur bis zu Jeremy Bentham, von John Stuart Mill bis zu Ludwig Marcuse. Einfach alles. Ich fand das Gelesene aber dermaßen unbefriedigend, blutleer, mechanistisch und rational, dass ich es kaum glauben konnte. In den USA dürfte man so was aus Gründen der *political correctness* nicht sagen, hier hoffentlich schon: Ich dachte damals, vielleicht liegt das daran, dass zu jener Zeit fast nie eine Frau über Glück geschrieben hat. Es fehlte

vollkommen die Erdung und auch jede Emotionalität für jene fragilen Momente, in denen plötzlich alles stimmt. In denen ich mich eins fühle mit mir selbst, mit den Menschen um mich herum, mit meinen Erwartungen, mit meiner Tätigkeit, mit meiner Umwelt. So würde ich Glück heute ungefähr definieren. Sehr zerbrechlich, sehr selten, sehr unvorhersehbar, nicht erzwingbar mit der Brechstange, aber sich immer wieder auf die Schulter setzend – oft in Momenten, in denen man es gar nicht erwartet. Häufig merkt man erst zu spät, wie glücklich man war in einer bestimmten Zeit. Der Zeitbegriff löst sich ohnehin auf, denn oft macht die Vorfreude glücklicher als das ersehnte Ereignis selbst. Und eines stellt sich gar nicht mehr: die Sinnfrage. Über dieses Glück (und seine Schwester, ohne die es gar nicht sein kann, das Unglück) fing ich an nachzudenken.

Aus der genannten Enttäuschung heraus gründete ich damals, es war meine erste Gründung, mit Freunden ein Institut für angewandte Glücksforschung. Wir haben zum Beispiel einfach in Fußgängerzonen erforscht, was Menschen wirklich glücklich oder auch unglücklich macht (denn Glück ohne Unglück geht genauso wenig wie nur Küssen im Sonnenuntergang). Das war der Beginn einer lebenslangen Bessenseheit von einem Thema. Ergebnis waren unter anderem mehrere Bücher wie »Glück mit Kindern«, »1000 Glücksmomente«, »Von Liebe, Freundschaft und Glück«, »Finde dein Glück. Was im Leben wirklich zählt« oder »Alt genug, um glücklich zu sein«.

Und dann kam ein Anruf. Der damalige Chef der *Harvard University* beobachtete bei den *Undergraduates* an Harvard, den 18- bis 22-Jährigen, dass der Wettbewerb so stark war, dass die Suizid-Rate hochschnellte. Wenn man um vier Uhr nachts durch die Schlafräume ging, machten die Studenten nicht Party, sondern arbeiteten. Das, sagte er, solle so nicht

sein. So ein *rat race* wäre nicht gut in der Phase, die eigentlich die glücklichste im Leben sein könnte. Und er gab als Motto aus: *We have to make Harvard a happier place*. Und wenn Harvard etwas macht, dann systematisch und gründlich. Es wurde ein riesiger Kongress einberufen und für jeden Kontinent ein Denker ausgewählt, der die dortige Denk- und Fühltradition zum Thema Glück darstellen sollte. Sie ahnen, was geschah und mich sehr glücklich machte: Ich sollte Europa vertreten. Da habe ich wieder so gut wie alles zum Thema *Verfügbare* gelesen. Und was inzwischen erschienen war, war nicht wirklich besser. Also habe ich selbst nachgedacht und schrieb eine umfassende Rede mit all meinen Erkenntnissen, diskutierte sie mit Menschen aus aller Welt und war wieder voller Leidenschaft beim Thema. Große Rede, tiefer Sinn: Im Sommer 2012 erschien »Langenscheidts Handbuch zum Glück«, das Ergebnis von mehr als 30 Jahren Nachdenken und Forschen über Glück. Das Werk schoss schnell auf die Bestsellerliste, blieb dort 17 Wochen lang und machte nun auch mich sehr glücklich. Nicht nur wegen der Verkaufszahlen, sondern wegen dem, was zurückkam. Aber nicht im Sinne von Remissionen, also Rücksendungen aus dem Buchhandel, sondern im Sinne all der persönlichen Reaktionen, die auf mich einprasselten. Viele Beziehungen, so hörte ich etwa, seien zusammengeblieben, weil jemand merkte, eigentlich macht mich diese Person schon glücklich, ich muss bloß die Perspektive und Erwartungshaltung ändern. Und genauso viele Beziehungen wurden nach der Lektüre des Buches aufgelöst, weil Menschen den Mut dazu fanden, Mut zum Glück. »Auf dem Sterbebett ist es zu spät«, so sagten sie sich, »es kann nicht wahr sein, dass ich neben dieser Person die nächsten 35 Jahre aufwache.«

Kurzum: Mein Handbuch zum Glück veränderte die Perspektive aufs Leben, öffnete Augen, ließ Welt und Leben in

neuem Licht erscheinen. Es wurde für viele Menschen ein liebevoller Schlag auf den Hinterkopf.

Und da ich nicht nur Autor und Redner bin, sondern auch Unternehmer, Gründer und Business Angel, lag der Versuch nahe, Erkenntnisse aus der Glücksforschung einmal zu übertragen auf all das, was wir täglich so machen und was uns antreibt: gründen, unternehmen, Neues in die Welt setzen.

Ich will das mit vier kleinen Geschichten tun. Eine aus der ersten deutschen Gründerzeit Mitte des 19. Jahrhunderts, also eine nicht selbst erlebte. Und drei selbst erlebte. Beginnen wir mit der aus der Gründerzeit:

1832 wurde mein Urgroßvater Gustav Langenscheidt geboren. Mit 18 Jahren tat er das, was man damals so tat: Er ging auf die *Grand Tour d'Europe*. Er wanderte durch Europa, von Berlin kommend, wo ich lebe, und wieder dorthin zurückkehrend. Er war ein extrem moralischer Mann. Sein Englisch war sehr unzulänglich, Fremdsprachen wurden damals in der Schule sehr schlecht vermittelt, man lernte nicht wirklich kommunizieren, nur ein bisschen Grammatik. In London passierte ihm daher etwas Furchtbares, es war der GAU für ihn: Auf der Suche nach einem Hotel geriet er wegen seiner schlechten Sprachkenntnisse in ein Etablissement, ein Stundenhotel. Ich fand das in seinen Tagebüchern, als ich die Verlagsgeschichte schrieb. Er verbrachte eine Nacht dort und verzweifelte, weil er hörte, wie immer die Türen klapperten und jede Stunde irgendwelche Zimmer gewechselt wurden. Am nächsten Tag schrieb er mit dicken Buchstaben und drei Ausrufezeichen in sein Tagebuch: »Es ist schon ein unwürdiges Gefühl, Mensch unter Menschen zu sein und sich nicht verständigen zu können!!!«

Das war der Nukleus. Und aus dieser Not, aus dieser Notwendigkeit heraus (Unternehmen werden ja meistens aus so

einer persönlichen Befindlichkeit heraus gegründet) sagte er sich: Es muss doch möglich sein, Fremdsprachen so zu vermitteln, dass sie zur Kommunikation taugen. Sie bestehen doch nicht nur aus Grammatik.

Dann kam er nach Berlin zurück.

Problem Nr. 1: Er wurde zum Wehrdienst einberufen. Wehrdienst gibt es heute nicht mehr als Gegengrund zum Gründen. Damals schon. (Und trotzdem haben wir die Wirtschaftsgeschichte verändert durch unsere Gründerzeit. Dann wird uns das ja wohl jetzt nochmals gelingen, oder?)

Problem Nr. 2: Er fing – wir schreiben das 19. Jahrhundert – natürlich mit dem Französischen an. Das war damals die Sprache, auf die alle schauten. Die Sprache der Mode, der Eleganz, des Lebensstils, der Diplomatie. Nur leider konnte Gustav Französisch überhaupt nicht. Also gründe mal ein Unternehmen mit einem Französischkurs, wenn du selbst nicht mal Französisch kannst und Englisch auch nur relativ bruchstückhaft. Das ist wie Google gründen, ohne einen Laptop oder PC bedienen zu können. Was tat Gustav? Er überzeugte den Französischlehrer Charles Toussaint mitzumachen. Die Experten unter Ihnen kennen die Methode Toussaint-Langenscheidt. Für fast 100 Jahre lang wurde sie der Standard im Sprachenlernen. Nach den anstrengenden Tagen im Wehrdienst saß er nachts bei Herrn Toussaint und versuchte, den ersten praxisnahen Französischkurs zu entwickeln. Was wurde daraus? Der erste Fernunterricht, den es je gab – inzwischen im Internet viel einfacher und ohne variable Kosten zu absolvieren.

Wer damals am Fernunterricht teilnahm, hatte keinen Lehrer, der vorspricht. Also musste Gustav nebenbei noch etwas erfinden: die erste praktikable Lautschrift. Nächstes Problem bewältigt. Dann kam dieser revolutionäre Fernunterricht auf den Markt und wurde ein ziemlicher Erfolg. Also sagte sich

Gustav: Dann machen wir doch auch mal Englisch. Damit passierte ihm genau das, was jede\*r Unternehmer\*in kennt: Man fällt auch mal auf den Bauch. Englisch interessierte im 19. Jahrhundert nur die wenigsten. Das kam erst später, durch JFK und Mondlandung und Hollywood und Apple und Google. Die heutige Lingua franca der Welt hätte ihm in der ersten Gründerzeit ökonomisch fast den Rücken gebrochen.

Doch der Probleme nicht genug. Es wurde ihm immer wieder gesagt: »Wenn du schon diese tolle Lautschrift hast, dann entwickle doch Wörterbücher. Damit man weiß, wie jedes fremdsprachige Wort ausgesprochen wird.« Und er sagte: »Na gut, dann machen wir halt auch Wörterbücher.«

Das war wahrscheinlich seine folgenreichste Entscheidung, denn sie kostete ihn den Rest des Lebens. 30 Jahre. Kaum eines der Megaprojekte ist zu seinen Lebzeiten fertig geworden. Gustav hatte vollkommen unterschätzt, was große und standardsetzende Wörterbücher an Investition und langem Atem brauchen.

So weit die Geschichte aus der Gründerzeit. Jedes Unternehmen hat eine solche. Bei uns ist nicht weniger daraus geworden als der Inbegriff des Fremdsprachenlernens und eine Brücke zwischen den Nationen der Welt.

Wenn ich jetzt in »Langenscheidts Handbuch zum Glück« schaue und überlege, welcher der dort abgehandelten 24 Hauptfaktoren für Glück hierbei am schärfsten akzentuiert wird, ist es der erste: »Trotzdem glücklich.« Gustav Langenscheidt hat es geschafft, als Gründer trotz gigantischen Gegenwinds etwas Einmaliges aufzubauen. Und genau das habe ich in der jahrzehntelangen Beschäftigung mit Glück gelernt: Wir Menschen haben, wenn wir nur wollen, eine unfassbare Fähigkeit, Weltmeister im »Trotzdem« zu sein. Im »Jetzt erst recht«. Es ist relativ simpel, glücklich zu sein, wenn alles ganz gut läuft (allerdings scheitern sogar hier

viele ...). Aber zur Königsdisziplin wird Glück, wenn ich es trotz großer Hindernisse, trotz starken Gegenwinds, trotz herber Verluste, trotz schlimmster Schicksalsschläge schaffe.

Ich bin ein großer Fan der Paralympics geworden, seit ich mich mit Glück beschäftige. Früher habe ich – wie alle – zu meist die Olympischen Spiele der rundum gesunden Athleten angeschaut, jetzt eigentlich hauptsächlich die Paralympics. Ich durfte viele Menschen kennenlernen, die ein Bein verloren haben, querschnittsgelähmt sind, die schlimmsten Unfälle überlebten, die schrecklichsten Krankheiten überstanden. Und sich trotzdem motivierten, wieder Höchstleistung zu bringen. Oft in einer neuen Disziplin, mit der sie sich vorher noch nie beschäftigt hatten.

Heinrich Popow etwa, der im 100-Meter-Lauf, der Königsdisziplin auch bei den Paralympics, erst Bronze, dann Silber und in London sogar Gold gewann. Eines seiner Beine wurde wegen einer Krebserkrankung abgenommen, als er neun Jahre alt war. Er trägt im Sommer immer sehr offensiv kurze Hosen. Weil er sagt, bei den Mädchen käme das gar nicht so schlecht an, wegen des Mitleidsfaktors. Er sieht sich da nicht als benachteiligt gegenüber anderen. Und sagt dann den coolen Satz: »Wenn ich mal 0,1 Sekunden langsamer laufe, ist die Prothese nie das Problem. Es ist immer das gesunde Bein, das mir Probleme macht.«

Oder Kirsten Bruhn, Goldmedaillengewinnerin im 100-Meter-Brustschwimmen. Die habe ich kurz nach den Olympischen Spielen gesehen, wie sie im Rollstuhl auf die Bühne kam und den verblüffenden Satz sagte: »Es ist schon paradox, wie der schrecklichste Moment meines Lebens (ein wirklich desaströser Motorradunfall in Griechenland, als sie 21 Jahre alt war – Anmerkung der Autoren) die Basis wurde für den allerschönsten, das war Gold zu gewinnen bei den Paralympics.«

So eng leben Triumph und Tragik, Glück und Leid zusammen. Und wenn wir gut sind, sind wir eben Weltmeister im »Trotzdem«. Beim Gründen und im ganzen Leben.

Die zweite Geschichte: Ich selbst habe beruflich sehr vieles unternommen, zum Beispiel während der Universitätszeit sehr ausgeflippte Musik gemacht. Mein letzter Studium war mit 30 Jahren der MBA an INSEAD in Frankreich. Da gab es in den letzten Monaten einen Wahlkurs Unternehmensgründung, der mich magisch anzog. Dort sollte man einen Businessplan zu einer neuen Geschäftsidee ausarbeiten. Alle wollten etwas im Bereich IT machen (das Internet gab es damals noch nicht als das Medium der Globalisierung). Ich dachte mir: »Ach nee, da habe ich keine Lust zu. Lass doch mal überlegen, was Menschen einen Traum erfüllen würde.«

Und ich selbst hatte schon immer einen Traum in mir, und der hieß: Zeppeline. Sie kennen sicher die fliegenden Zigarren, Graf Zeppelin, Friedrichshafen, Weltumrundung, regelmäßige Fahrten nach Brasilien, Raucherlounge, Mythos der Zwanzigerjahre. Dann leider schrecklich missbraucht für Propagandazwecke im Dritten Reich. Dann 1937 der desaströse Unfall der »Hindenburg« in Lakehurst bei New York. Vorhang zu.

Dabei sagte jeder, der in einem gefahren ist: Es ist die schönstmögliche Art zu reisen, *slow travel* statt Slow Food, die perfekte Entschleunigung, Fenster aufmachen in der Luft bei ausgeschaltetem Motor, nur 100 Meter über dem Boden. Man fliegt nicht in einen Bus gepfercht, sondern kann aufstehen und zur Bar gehen. Große Ledersessel statt Schulterchluss mit unsympathischen Nachbarn. Man sieht jede Kuh und jedes Café und jeden Baum.

Es ist ein Traum, ein absoluter Traum. Und ein Jungentraum natürlich auch.



Also Zeppeline. Ich dachte mir, es wäre doch toll, wenn man diesen Traum erfüllen könnte. Heute kann man die Zeppeline mit Helium füllen (kostet etwa eine Viertelmillion D-Mark), bei der »Hindenburg« war es Wasserstoff, weil die USA den Deutschen aus guten Gründen kein Helium für Propagandazwecke liefern wollten. Sie war deshalb eine Art fliegende Bombe. Neue Technologien gab es inzwischen auch in allen anderen Bereichen.

Deshalb schien die Frage berechtigt: »Warum gibt es das nicht wieder?«

Also rief ich nach Abschluss des MBA Albrecht Graf Brandenstein-Zeppelin, Urenkel des legendären Grafen, an und sagte: »Ich brauch' ein bisschen Geld (ich hatte damals wirklich keines) für diese Vision. Geben Sie es mir?« Er meinte: »Da kommt pro Woche einer zu mir.« Ich: »Schauen Sie sich das bitte mal genauer an. Wir haben einen sehr differenzierten Businessplan entwickelt. Und die Bestnote erhalten, denn die Banken sagten nach der Abschlusspräsentation, sie würden es sofort finanzieren. Von Zulassungs- bis zu Versicherungsfragen – wir haben alles untersucht und sind zu dem Ergebnis gekommen, es ist technisch, finanziell und auch von der Marktseite her nicht nur machbar, sondern ein Selbstgänger.« Er las die 100 Seiten, und wir trafen uns zum Mittagessen im Restaurant Aumeister in München. Beim Kaffee sagte er: »Hier hast du 100.000 Mark. Mach mal.«

Wir gründeten die Majestic Luftschiffahrtsgesellschaft mbH. Meinen Beitrag würde man heute in der Sprache des Venture Capitals *Sweat Equity* nennen. Und ein Jahr später fuhr das erste Luftschiff (aus London kommend, von dort hatten wir es geleast) nach München. 50 Jahre nach dem Desaster der »Hindenburg«!

Aus den Kalkulationen war mir klar geworden, dass der Hauptteil der Einnahmen von Sponsoren kommen müsse.

Was war die attraktivste Situation dafür? Das Oktoberfest mit seinen sechs Millionen Besuchern. Und welches Produkt hat dort sein Zuhause? Bier. Also rief ich August von Finck, damals Besitzer von Löwenbräu, an und fragte, ob er seine Marke nicht sechzehn Tage lang über dem Fest des Bieres schweben sehen wolle. Er hat lachend bejaht und mich an den Vorstand verwiesen. Der hat lachend bejaht (nicht allerdings die aufgerufene Geldsumme) und mich an die Werbeagentur verwiesen. So präsentierte ich an einem Wintertag 1987 vor den Chefs der Agentur (inzwischen sitze ich normalerweise auf der anderen Seite des Tisches). Im Köcher hatte ich die Zahl der Steigerung des Marktanteiles von Fujifilm in Kalifornien bei sonst gleichbleibenden Marketingmaßnahmen durch viermonatigen Einsatz eines Luftschiffes. Ich sagte, ich bräuchte nur eine Viertelstunde. Wenn dann die Magie des neuen Werbemediums nicht herübergekommen sei, wäre ich weg und sie könnten wieder Plakate gestalten. Ich brauchte eine Million D-Mark pro Monat.

Ich hatte sie nach 20 Minuten (obwohl die Agentur keine Provision erhielt ...).

Wir waren nach einem Monat operational profitabel, das habe ich nie wieder geschafft mit irgendetwas. Das Luftschiff war immer ausgebucht, ohne dass wir einen Pfennig in Werbung investierten. Die PR-Maschinerie (»Junger Mann lässt deutschen Traum wieder wahr werden«) und die Sichtbarkeit des Zeppelins am Himmel reichten. Wir haben – ohne es bewusst zu wollen – geschafft, woran Experten heute immer wieder scheitern: Silver Marketing. Denn wir erreichten die etwas betagteren Menschen. Jeden Tag kamen Gruppen älterer Damen nach Unterschleißheim bei München, dem ältesten Flugfeld Europas, mit 250 D-Mark in der Hand (so viel kosteten 40 Minuten Fahrt) und sagten: »Ich wollte immer schon Zeppelin fahren, kann ich das hier machen?« Aber wir

waren total ausverkauft, es tat uns leid. Irgendwie haben wir sie dann doch immer noch mitnehmen können ...

Was für ein Glück, etwas in die Welt zu bringen, das man nicht mit raffinierten Marketingmethoden jemandem andrehen muss, sondern etwas, worum sich die Menschen reißen!

Und was habe ich in den Monaten nicht alles gelernt! Das Glück des Gründens ist auch das des Lernens. Ich hatte als Geisteswissenschaftler ja gar keine Ahnung von Zeppelinen. Ich bin auch kein Pilot. Ich habe zum Beispiel gelernt, dass Luftschiffe immer genauso schwer oder leicht wie die Luft um sie herum sein müssen. Deswegen kann man den Motor auch abschalten, denn er wird nicht für den Auftrieb gebraucht. Dementsprechend muss man allerdings immer genau wissen, wie viel Lebendgewicht transportiert wird. Wir hatten zwölf Plätze in unserem *Skyship*. So stellten wir eine Waage neben den Eincheckschalter im historischen Zelt und baten: »Könnten Sie sich bitte mal wiegen?« Totale Fehleinschätzung der menschlichen Psyche! Sie wissen schon warum, vor allem bei den Frauen. »Das kann nicht sein, heut' früh waren das fünf Kilo weniger.« So viel Handtasche kann man gar nicht dabei haben. Da mussten wir eine Viehwaage mieten, so eine ganz große, auf der zwölf Leute auf einmal gewogen werden konnten, um die persönliche Zuordenbarkeit des Gewichtes auszuschließen. Das als kleines Beispiel zur Lernkurve eines Gründers.

Welche Ergebnisse der Glücksforschung lassen sich auf eine solche Gründungserfahrung anwenden?

Arbeit macht glücklich, bei allen Triumphen und Rückschlägen, in allen Hochs und Tiefs, mit allen Unsicherheiten und Überraschungen. Nur Glück geht nicht, genauso wenig wie nur Schokolade essen oder nur im Sonnenuntergang küssen. Es hat etwas unendlich Befriedigendes, sich ein neues Gebiet zu erarbeiten, sich da mit aller Kraft hineinzustürzen

und Tag und Nacht zu fiebern, ob man das hinkriegt. In der Welt der Zeppeline: ob der Wind zu böig ist für den Betrieb oder ob das Flugfeld entmint ist. Was wäre, wenn da irgendjemand den Riesennagel in die Erde schlägt, um das Luftschiff daran anzubinden, und auf eine Mine trafe? Oder noch ein Beispiel: Ich wollte eine Versicherung abschließen, damit ich immer noch ruhig schlafen könnte, wenn der Ministerpräsident im Luftschiff sitzt, dieses gegen den Fernsehturm in München knallt und auf das berühmte Olympiazelt fällt. Sie können sich vorstellen, wie die Prämienverhandlungen mit der Versicherung liefen.

Der Sinn des Lebens ist, ihn zu suchen. Sich selbst die Sinnhaftigkeit zu erarbeiten und diese dann wirklich genießen zu können. Ziele setzen! Glück funktioniert nicht ohne sie. Wir erreichen sie zwar relativ selten – von Lion Feuchtwanger kommt der schöne Satz: »Zurechtgedachtes wird vom Lebendigen zerkrümelt.« Aber ohne Ziele irren wir sinnlos durch Raum und Zeit. Deswegen müssen wir sie uns zumindest mal setzen – und dann schnell umdenken, wenn alles anders kommt. Ich merke bei jedem Team, das ich inzwischen unterstütze: Der Businessplan ist wichtig. Aber ich weiß, er wird so nicht funktionieren. Deswegen ist viel wichtiger für mich: das Team in all seiner Diversität dahinter anzuschauen, denn das muss in jeder neuen Situation schnell reagieren und sich neu ausrichten.

Und die letzte zeppelinbezogene Glückslektion: *Money follows passion*. Daran glaube ich zutiefst. Wenn ich nicht die Leidenschaft habe, funktioniert das Ganze nicht. Das Geld kommt, wenn ich wirklich überzeugt von einer Vision bin und daher überzeugend sein kann.

Die dritte Geschichte: 1997 fing ich an, nicht nur selbst zu gründen, sondern anderen eine Bühne zu bauen, ihnen ein

Trampolin hinzustellen, auf dem sie losspringen und selbst gründen können. Wir starteten mit der deutschen Konkurrenz zum gerade gegründeten Amazon: buecher.de. Das Unternehmen brachten wir 1999 an die Börse – mit einer umwerfenden Bewertung. Aber so richtig schwierig war das damals ja auch nicht. Spannend wurde es danach, ab März 2000, als der Gegenwind für Gründungskultur einsetzte. Da bin ich zu 17 Gründern gefahren, habe mit jedem (damals waren es wirklich nur Männer – das hat sich zum Glück verändert) zu Abend gegessen und gefragt: »Wenn alles schiefgeht, du nicht die richtigen Leute bekommst, dein Geld ausgeht und der Businessplan nicht funktioniert – wo wäre Hilfe wirklich sinnvoll und werthaltig für dich?« Auf der Grundlage dieser 17 Abendessen entwickelte ich ein System der *Five Orbits of Support*, mit dem wir jenseits all der heißen Luft um die Inkubatoren versuchten, Gründer nachhaltig zu unterstützen, ihnen wirtschaftliches und persönliches Wachstum zu ermöglichen und den Wert ihres Unternehmens nach oben zu bewegen. Der Anspruch war (und ist), Beteiligungen als Angel Investor zu einer um 15 Prozent günstigeren Bewertung zu bekommen als der nächstplatzierte Investor, denn unseren Wertbeitrag sahen wir mindestens dort angesiedelt (und wollten natürlich, dass die Gründer das auch so sahen). Auf dieser Basis zeichneten wir verschiedene Beteiligungen – und das Bauen von Bühnen und Trampolinen für junge Unternehmer\*innen wurde für mich in all den Jahren zu einem wichtigen Element des Glücks.

Wer das Privileg hat, Business Angel zu sein und junge Firmen zum Fliegen zu bringen, ihnen Türen zu öffnen oder Qualitätsstempel zu geben und mit strategischen Ideen ihren Umsatz zu verdoppeln, erfährt Glück auf vielfältige und überraschende Weise (abgesehen davon, dass er ein wenig zum Erfolg der dritten Gründerzeit in unserem Lande beiträgt).

Erste Referenz aus dem Handbuch des Glücks: »Glück braucht Freunde«. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass in der Beziehung zu diesen jungen Gründerteams so etwas wie Freundschaft entsteht, dass man sich wirklich aufeinander verlassen kann, dass bei allem notwendigen kritischen Hinterfragen Vertrauen da ist, dass man sich nie in irgendeiner Weise allein fühlt.

Freundschaft bettet ein und federt ab. Sie bewahrt vor Kurzschlusshandlungen, bildet ein Netz der Fürsorge und Eingebundenheit und wird zu einem Alter Ego, das einen beschützt, manchmal auch vor sich selbst. Amokläufer haben keine Freunde.

Aristoteles verdanken wir den schönen Satz: »Freundschaft ist eine Seele in zwei Körpern.« Freundschaft ist Seelenverwandtschaft. Man kann über alles reden, sich offen kritisieren, ohne zu verletzen, und nimmt doch den anderen, wie er ist. Rollenspiel, Show und Fassade sind woanders. Man muss nichts beweisen und keinen beeindrucken. Freundschaft ist Aufforderung zum Selbstsein.

»Glück wohnt nicht im Tresor« ist eines der Schlüsselkapitel in »Langenscheidts Handbuch zum Glück«. Der Glanz des Seins hängt weniger am Glänzen der Münzen als an dem der Augen. Das Wesentliche im Leben lässt sich nicht kaufen, und ich bin mir sicher, dass viele sich intensiver erinnern an den Ring aus Kaugummipapier, den sie irgendwann an einem Strand an den Finger gesteckt bekamen, als an den noch so teuren Ring, den sie vielleicht später zum 10. Hochzeitstag erhielten. Die Beziehung zwischen Geld und Glück ist eine relativ komplexe. Natürlich ist das Kapital, das man in die jungen Unternehmen steckt, überlebensrelevant. Aber noch wichtiger sind die Seele und der Rat und das In-den-Arm-Nehmen und vieles mehr. Manchmal sind das durchaus elterliche Funktionen, die man hier übernimmt.

Da wären wir gleich beim nächsten Punkt: »Vater- und Mutterglück«. Ich bin fünffacher Vater, ein sehr leidenschaftlicher Vater. Ein Stück dieses Lebensgefühls hat man auch, wenn man einem 32-jährigen wirklich helfen kann, seinen Traum zu verwirklichen. Und der dann fünf Jahre später da steht und sagt: »Das gibt es jetzt in 27 Ländern.« In so einem Fall Hilfestellung gegeben zu haben ist etwas sehr Befriedigendes. Gemeinsam hinterlässt man eine Spur, schafft Chancen und Arbeitsplätze, hilft das Leben anderer bunter, sicherer, preiswerter oder angenehmer zu machen. Die wahren Helden der Jetztzeit sollten nicht nur Sportler\*innen, Schauspieler\*innen und Popstars sein, sondern Unternehmer\*innen, die ihre Existenz aufs Spiel setzen und Tag und Nacht arbeiten, um so etwas in die Welt zu setzen.

Der letzte Gedanke hierzu: »Mut zum Glück. Auf dem Sterbebett ist es zu spät.« Ich glaube zutiefst, dass das Stück Risiko, das beim Gründen jede\*r eingeht, nicht nur durch die *internal rate of return* belohnt wird. Es gibt eine wahnsinnig interessante Statistik, an die ich fünfmal pro Tag denke: 92 Prozent aller Sorgen, die wir uns vor einem mutigen Schritt machen – ob ich mich von jemand trennen oder jemandem meine Liebe gestehen möchte, ob ich meinen Job wechseln oder eben ein Unternehmen gründen will –, erweisen sich im Nachhinein als unbegründet. Es kommen andere Dinge hinzu, Probleme und Herausforderungen, an die ich vorher gar nicht gedacht habe. Aber 92 Prozent treten nicht ein! Gerade wir Deutschen neigen dazu, uns unendlich viele Gedanken darüber zu machen, was alles schiefgehen könne. Denken Sie daher lieber an die 92 Prozent! Mut wird vom Schicksal belohnt. Klingt esoterisch, ist aber wahr. Und wie gesagt: Auf dem Sterbebett ist es zu spät.

Es gibt so viele Menschen, die lebenslang signalisieren, eigentlich würde ich ein ganz anderes Leben haben wollen

und hätte es auch verdient. Nach dem Motto »Mit 30 gestorben, mit 70 begraben«. Klar, was jetzt als Argument kommt: Die Umstände sind halt so. Stimmt. Aber nicht immer. Und wenn man genau in die Leben der Klagenden sieht, stellt man mit Freude und Erschrecken zugleich fest, wie vieles sich ändern ließe. Wenn sie nur wollen würden. Und den Mut hätten.

Es passiert so schnell, dass aus der leuchtenden Euphorie des Kindes die schale Anpassung des Erwachsenen wird. Wir richten uns so schnell ein in dem angeblich Notwendigen. Wir behaupten so unüberlegt, dass etwas nicht zu ändern sei.

Wer sich nicht traut, das Erträumte auszuprobieren, wird es nicht kennenlernen. Und das Leben, das er trotz anderer Wünsche und Vorstellungen lebt, wird im Schatten liegen. Da er immer wieder heimlich dorthin schießt, wo seine Sonne scheint.

Also hingehen, ausprobieren und merken, dass es auch dort nicht nur eitel Sonnenschein gibt. Aber es gelebt haben.

Und dabei geht es nicht einmal um jenen Mut, der Leben kosten kann. Wie im Krieg oder wenn jemand voller Zivilcourage sein Leben im Kampf für etwas Wichtiges aufs Spiel setzt. Beim Mut, glücklich und selbstbestimmt zu leben, geht es auch um den Glanz des Lebens, den ich aufs Spiel setze, wenn ich nicht mutig bin.

So, nun noch ganz kurz die vierte Gründungsgeschichte – mit folgendem Glücksfazit: Wir sind eigenartigerweise so veranlagt – das ist wahrscheinlich überlebenswichtig für die ganze Spezies Mensch –, dass wir am meisten für unser eigenes Glück tun, wenn wir uns primär um das Glück anderer kümmern. Das mögen Kinder sein, die alt gewordenen Eltern helfen, oder der Partner, Hilfsbedürftige, Schwache,



Kranke, denen wir etwas Gutes tun. Wer auch immer. Klar ist: Menschen, die immer nur an ihr eigenes Wohl denken, sind deutlich unglücklicher als jene, die immer für andere da sind.

Ich habe 1994 mit vielen großartigen Persönlichkeiten Children for a better World (kurz: CHILDREN) gegründet. Wir hatten die Empfindung, dass eine Welt, die sich um die Schwächsten und Schutzbedürftigsten nicht kümmert, keine menschliche sein könne. Wir hatten die Vision einer Welt, in der kein Kind unnötig stirbt und kein Kind gedemütigt oder schlecht behandelt wird. Die Umsetzung begann klein – mit einem Working Capital von 320.000 D-Mark. Daraus geworden sind über 40 Millionen Euro. Das mag für manche wenig sein, mich erfüllt es aber mit ein wenig Stolz, wenn ich mir klarmache, was wir mit jedem einzelnen Euro bewegen konnten. Wir konnten mit neuen und vielfach preisgekrönten Methoden Hunderttausende von Kindern in schwierigen Situationen stärken und ihr Leben substanziell verbessern. Wir ließen sie mitbestimmen und -entscheiden in Kinderbeiräten und prägten somit lebenslang ihre Biografie. Und wir prämierten soziales Engagement von Jugendlichen auf Schloss Bellevue bei »Jugend hilft!«, vermittelten zahllosen jungen Held\*innen Geld, Know-how sowie Publizität und machten sie zu Vorbildern für andere.

Mehr tief empfundenes Glück mit Beimischung von Demut und Dankbarkeit geht aus Sicht der Gründer\*innen von CHILDREN kaum...

Lieben ist auf die Dauer schöner, als geliebt werden, schenken schöner, als Geschenke zu bekommen. Von daher muss kein Pfarrer auf die Belohnung im Jenseits verweisen. Wir erhalten sie hier und heute durch die immense Befriedigung, aus dem begrenzten eigenen Kosmos zu treten und das große Ganze ins Visier zu nehmen.

Zum Abschluss: Im Rahmen der aktuellen Diskussionen um Social Business wird immer vom *double profit* gesprochen – vom finanziellen und vom gesellschaftlichen Gewinn. Wenn wir Revue passieren lassen, was ich alles sagte, kann man zu keinem anderen Schluss kommen, als dass zu gründen beziehungsweise anderen Gründer\*innen zu helfen eine der beglückendsten Aktivitäten überhaupt ist – mit einem *multiple profit* ohnegleichen für das Individuum und die Gesellschaft. Wer das darf, kann nur zutiefst dankbar sein. Natürlich gibt es Stress und Sorgen, natürlich gibt es Gegenwind, aber die Chance, etwas Neues in die Welt zu setzen und sie damit vielleicht ein wenig zu verbessern, macht glücklich und demütig zugleich.

Ich danke meinen Vorfahren und meinen Eltern, meinen Kindern, Graf Zeppelin, den Gründer\*innen, denen ich ein wenig helfen durfte, und den Mitgründer\*innen von CHILDREN von ganzem Herzen! Und aktueller: all den 20 beeindruckenden Männern und Frauen, die für dieses Buch ihr persönliches Glück des Gründens beschrieben haben. Jede der Geschichten ist einzigartig und vorbildlich zugleich. Man/frau muss sich nur trauen...

Herzlichst,  
Ihr  
Florian Langenscheidt

# 1

## Frei sein als eigene\*r Chef\*in!

**F**reiheit.

Welch wundervolles Wort. Welch unbeschreibliches Gefühl.

Neben Gesundheit, Frieden und Liebe ist Freiheit wohl eines der wichtigsten Elemente unseres Lebens. Für manche ist sie sogar das Einzige, was zählt, wie es Marius Müller-Westernhagen in seinem berühmten Lied »Freiheit« berührend besang.

Kein Wunder, bedeutet frei zu sein (vereinfacht gesehen), dass wir tun können, was wir tun möchten, und nicht tun müssen, was wir nicht tun wollen. Freiheit kennt weder Fremdbestimmung noch Limitierungen. Sind wir frei, dürfen wir uns aus den schier unendlichen Möglichkeiten selbstbestimmt für das entscheiden, was *uns* wichtig ist. Wir können unseren freien Willen ausleben und ihn jederzeit ändern, wenn uns danach ist. Zum Beispiel, wenn sich unsere Ansichten, Prioritäten oder Bedürfnisse ändern. Freiheit öffnet uns nicht nur den Gestaltungsraum bis zum Horizont und darüber hinaus. Sie beschenkt uns zudem mit unendlicher Vielfalt und erlaubt uns sogar, jederzeit flexibel in unseren Entscheidungen zu sein und zu ändern, was wir gerade ändern wollen. Sooft wir wollen.

Wie unabdingbar Freiheit ist, merken wir leider oft erst, wenn wir sie nicht haben. Und dies kommt öfter vor, als wir es uns wünschen. Im Großen wie im Kleinen. In einzelnen Momenten wie im Alltag. Schließlich ist niemand zu jeder Zeit zu vollkommen frei. Wir alle sind eingebunden in bestehende Systeme, unterliegen unterschiedlichen Einschränkungen, Vorgaben, Gesetzen, gehen Kompromisse ein und nehmen (hoffentlich) Rücksicht auf die Freiheiten anderer. Den größten Teil und bestimmte elementare Bereiche unseres Lebens möchten wir jedoch jederzeit frei wählen können und sind nicht bereit, uns (zumindest dauerhaft) einzuschränken.

## Wie frei leben Sie aktuell?

Wie würden Sie reagieren, wenn Ihnen jemand vorschreibt, was Sie wann anzuziehen haben? Oder wo Sie wohnen und wie Sie sich einrichten müssen, wen Sie lieben, wer zu Ihrem Freundeskreis gehört, was Sie in Ihrer Freizeit unternehmen, was Sie essen, trinken, sagen, denken...

Jede\*r von uns hat ein eigenes Freiheitsempfinden und Lebensthemen, in denen man selbst die volle Entscheidungshoheit für sich beansprucht. Dies ist auch richtig und wichtig, schließlich sind wir alle individuelle Persönlichkeiten, die ihrem Inneren im Äußeren auch sichtbaren Ausdruck verleihen sollten. Unsere Andersartigkeit macht uns einzigartig. Aber nur, wenn wir uns unserer Freiheiten bewusst sind – und sie in unserem Sinne nutzen.

Für (zu) viele Menschen gibt es jedoch einen Ort, an dem sie ihre Freiheit für eine bestimmte Zeit von anderen einschränken lassen, sie teilweise sogar zu großen Teilen aufgeben: die Arbeit.

Derzeit arbeiten fast 45 Millionen Menschen in Deutschland als Angestellte\*r, was nicht nur vollkommen in Ordnung, sondern auch für die Unternehmer\*innen von elementarer Bedeutung ist. Ohne Mitarbeiter\*innen funktioniert kein Unternehmen dieser Welt. Nur gehört es nun einmal zum Angestelltendasein dazu, dass man nicht selbstständig über all das entscheiden kann, was dem eigenen Gefühl von »Arbeitsfreiheit« entspricht.

Schließlich richtet sich kein\*e Arbeitgeber\*in nur nach dem, was die Arbeitnehmer\*innen wollen. Natürlich gibt es von Unternehmensseite gewisse Vorgaben, was man als Angestellte\*r zu tun hat, wie genau, womit, mit wem, für wen und so weiter.

Oft muss man sich ebenso nach vorhandenen Standards, Leitbildern und technischen wie organisatorischen Prozessen richten – ob sie einem gefallen oder nicht. Auch die direkte Führungskraft sowie die Mitarbeitenden kann man sich meist nicht aussuchen und auch nicht nach Belieben austauschen. Ebenso entscheidet man als Angestellte\*r nur in seltenen Fällen darüber, wie lange man wann und wo arbeitet. Dabei würden viele Arbeitnehmer\*innen sicherlich anders arbeiten, als sie es heute tun, wenn sie ihre Freiheiten vollkommen ausschöpfen könnten.

Nicht nur privat hat jede\*r von uns andere Vorlieben, auch beruflich tickt jede\*r anders. Manche\*r arbeitet lieber früh morgens vor dem klassischen Arbeitsbeginn, andere sind erst spät abends wirklich leistungsfähig, wenn die Kolleg\*innen schon im Feierabend sind, und wieder andere arbeiten liebend gern das Wochenende durch, wenn sie dafür unter der Woche zwei freie Tage genießen können. Jede\*r würde sich in Sachen Arbeit anders entscheiden, entsprechend dem eigenen Biorhythmus, der individuellen Tages- und Lebensplanung sowie persönlicher Präferenzen.

Als Arbeitnehmer\*in ist man jedoch nicht vollkommen frei und zudem immer in irgendeiner Art und Weise abhängig vom Willen und Wirken anderer, zum Beispiel den Entscheidungen der Chef\*innen-Etage, internen Umstrukturierungen und vielem mehr.

Das alles ist natürlich nicht per se negativ, stehen diesen Freiheitseinschränkungen auch gute Dinge gegenüber, wie in jedem Fall ein regelmäßiges Gehalt, im besten Fall angenehme Arbeitsbedingungen, ein tolles Team, nette Führungskräfte und im Idealfall ein auf lange Sicht sicherer Arbeitsplatz, wobei dies natürlich kein Unternehmen garantieren kann. Schließlich ist die Welt an sich im steten Wandel und die Arbeitswelt sogar in einem rasanten und teilweise radikalen Veränderungsprozess, wie man bereits vielerorts miterleben und anderorts erahnen kann.

Übrigens nicht nur aufseiten von Unternehmen und Kund\*innen. Auch die Anforderungen und Bereitschaften der Arbeitnehmer\*innen verändern sich, da immer mehr Menschen mit ihrer Arbeit mehr verbinden (wollen) als ausschließlich Geldverdienen und Jobsicherheit. Seien es die Wünsche nach (mehr) Arbeitszeit im Homeoffice, nach flexibleren Arbeits- und Urlaubszeiten oder die große Frage nach dem Sinn des täglichen Tuns und beruflicher Erfüllung. Es wird immer offensichtlicher, dass Arbeitende vermehrt weder leben wollen, um (nach den Vorgaben anderer) zu arbeiten, noch (irgendetwas) arbeiten wollen, um sich dadurch das Leben leisten zu können. Selbstbestimmung und Flexibilität werden immer mehr zu tragenden Rollen, fußend auf dem unsichtbaren Fundament der Freiheit. Gut so, denn das eigene Bewusstsein darüber, auf welche Freiheiten man grundsätzlich und auf welche man speziell bei der Arbeit besonderen Wert legt, entscheidet maßgeblich mit über unser berufliches Glück.