

**„Eine erfolgreiche Unternehmerin
ist ganz sie selbst“ –**

**Fallstudien von
Unternehmerinnen in Ost-
und Westdeutschland**

Kerstin Ettl und Friederike Welter

Nr. 7

Herausgegeben von Friederike Welter



Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP0603 geförderten Forschungsprojektes „ ‚Gewusst wie‘ – Wo erwerben Frauen ihr Wissen für eine berufliche Selbstständigkeit und wie beeinflusst das ihre Erfolgsaussichten?“. Die Verantwortung des Inhalts dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Impressum:

Prof. Dr. Friederike Welter

Ehemals:
Professur für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Management kleiner und mittlerer Unternehmen
Universität Siegen, Hölderlinstraße 3, 57076 Siegen
www.prokmu.de

Seit 10/2008:
Professur an der Jönköping International Business School,
P.O. Box 1026, SE-551 11 Jönköping, Sweden
www.jibs.se

© **Kerstin Ettl und Friederike Welter 2009**
Alle Rechte vorbehalten.

ISSN:1863-6632

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
1. Einleitung.....	1
2. Kurzüberblick über die Fallstudien	3
3. Fallstudien	4
1. Christiane – Übernahme eines Unternehmens für haushaltsnahe Dienstleistungen 2007.....	4
2. Elisabeth – Gründung eines Büroservices 1999 und einer Lohnsteuerhilfe 2002	6
3. Fiona – Gründung eines ingenieurtechnischen Generalunternehmens 1999 .	9
4. Ines – Gründung einer Gebäudereinigungsfirma 1995	12
5. Jasmin – Kosmetikerin seit 2001, Übernahme einer Kosmetikpraxis 2006 ...	15
6. Julia – Gründung eines Fliesenhandels 2003	18
7. Karin – Gründung eines Kindermodenladens und Kostümverleihs 1991	21
8. Lena – Gründung einer Rechtsberatung 2003	24
9. Lisa – Gründung einer Eventmanagementagentur 2006.....	26
10. Mareike – Gründung einer Immobilienvermittlung 2003.....	28
11. Miriam – Gründung im künstlerischen Bereich 2007.....	30
12. Patricia – Gründung eines Unternehmens für Training und Coaching 2000 .	33
13. Silvia – Übernahme eines metallverarbeitenden Betriebes 2003.....	36
14. Tina – Gründung einer Tourismusagentur 1994.....	39
15. Ulrike – Gründung einer Schneiderei 1993	42
16. Victoria – Gründung eines mobilen psychologischen Dienstes 2006	45
4. Ausgewählte Fragen zur Fallstudienbearbeitung	48
Literaturverzeichnis	50

1. Einleitung

Seit Mitte/Ende der 1980er Jahre sind die Selbständigenzahlen in Deutschland, ebenso wie in anderen europäischen und vielen außereuropäischen Ländern kontinuierlich angestiegen. Der langfristige Trend deutet auch zukünftig auf ein weltweit starkes Gründungsgeschehen hin. Kleinstgründungen, Teilzeitgründungen und Gründungen durch Frauen haben einen überproportional hohen Anteil an dieser Entwicklung. Besonders vor dem Hintergrund aktueller Gründungszahlen des KfW-Gründungsmonitors 2008, denen zufolge sich das Gründungsaufkommen im Dienstleistungssektor, dem Haupttätigkeitsfeld von Unternehmerinnen, in den letzten Jahren sehr viel stabiler zeigte, als in anderen Branchen, leisten Unternehmerinnen einen wichtigen gesamtwirtschaftlichen Beitrag.¹ In Deutschland ist knapp jedes fünfte Unternehmen frauengeführt.² Im Jahr 2005 erwirtschafteten diese Unternehmen 5,6% des Gesamtumsatzes deutscher Unternehmen (231,5 Milliarden Euro) und stellten 7,2% der Arbeitsplätze für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte bereit (1,9 Millionen).

Nichtsdestotrotz befinden sich selbständig tätige Frauen, im Vergleich zu Männern, nach wie vor in der Minderheit und sind signifikant seltener unter den Gründerpersonen anzutreffen.³ Aus diesem Grund gibt es derzeit zahlreiche Forschungsarbeiten, Projekte und Aktionen, wie beispielsweise die Initiative 'Power für Gründerinnen' des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), die langfristig dazu beitragen sollen, die Zahl der Gründungen durch Frauen zu steigern. Eines der im Rahmen von ‚Power für Gründerinnen‘ durchgeführten und im Februar 2009 abgeschlossenen Forschungsprojekte mit dem Titel **„Gewusst wie – Wo erwerben Frauen ihr Wissen für eine berufliche Selbständigkeit und wie beeinflusst das ihre Erfolgsaussichten?“** befasste sich schwerpunktmäßig mit Lernen und Chancenerken-

¹ Vgl. Allen, Elam & Langowitz et al. (2007), S. 6, Dangel, Piorkowsky & Stamm (2006), S. 1, Kohn & Spengler (2008b), S. 2.

² Vgl. bga – bundesweite gründerinnenagentur (2007), S. 2.

³ Vgl. Bosma, Jones & Autio et al. (2008), S. 6, Kohn & Spengler (2008a), S. 4f., Müller (2000), S. 321.

nung von Unternehmerinnen und dem Einfluss dieser Komponenten auf den unternehmerischen Erfolg der Frauen.

Im Rahmen dieses Projektes (Teilprojekt II)⁴ wurden in vier verschiedenen Regionen Deutschlands insgesamt 31 qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Unternehmerinnen und Gründerinnen verschiedenster Branchen geführt. Durch die sehr offengehaltene Befragung der Unternehmerinnen, die gerade zu Beginn eines jeden Gesprächs lange narrative Abschnitte enthielt, sollte eine im Zuge der gewählten Fragestellung möglichst objektive und umfassende Auseinandersetzung mit den Unternehmerinnen möglich werden. Die Schwerpunktlegung in den einzelnen Gesprächen variierte je nachdem, welche Themen die jeweilige Interviewpartnerin in den Vordergrund rückte.

Aus 16 dieser Unternehmerinneninterviews wurden anonymisierte Fallstudien generiert, die wesentliche Aspekte zum Werdegang der Unternehmerinnen, der Entwicklung ihrer Betriebe, ihren Zielen und Motiven sowie ihrem Erfolg und Erfolgsverständnis beinhalten. Diese Fallstudien ermöglichen es, einen aktuellen Blick auf Unternehmertum in Deutschland in seinen vielfältigen Facetten werfen zu können. Einige der vorgestellten Fallstudien wurden bereits innerhalb der Hochschullehre an der Universität Siegen eingesetzt. Die positive Resonanz der Studierenden und insbesondere der Studentinnen zeigte, dass Unternehmertum, an realen Beispielen veranschaulicht, ein besonders hohes Maß an Identifikation und Interesse seitens der Studierenden wecken kann.

Der nächste Abschnitt gibt einen tabellarischen Kurzüberblick über die Fallstudien. Im Anschluss an die Fallstudien finden sich einige nach Themenbereichen untergliederte Fragen zur Fallstudienbearbeitung, die Anregungen für den vergleichenden Einsatz verschiedener Fallstudien in der GründerInnenausbildung geben.

⁴ Das Projekt mit dem Förderkennzeichen 01FP0603 war in zwei Teilprojekte unterteilt. Teilprojekt I „Geschlechtsspezifische Determinanten und Muster des Wissenserwerbs“ wurde vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) unter der Leitung von Dr. René Leicht durchgeführt, Teilprojekt II „Geschlechtsspezifische Prozesse des Lernens und Wissenserwerbs“ am Lehrstuhl PRO KMU der Universität Siegen unter Leitung von Prof. Dr. Friederike Welter.

2. Kurzübersicht über die Fallstudien

Nr.	Seite	Name	Region				Alter der Unternehmerin				Branche			Dauer der selbständigen Tätigkeit				
			Ost	West	ländlich	städtisch	25-34	35-44	45-54	55-64	Dienstleistung	Handel	Industrie	< 1 Jahr	> 1 Jahr	> 3 Jahre	> 5 Jahre	> 10 Jahre
1	4	Christiane		X	X			X		X			X					
2	6	Elisabeth		X		X			X	X						X		
3	9	Fiona	X			X	X			X						X		
4	12	Ines	X		X			X		X							X	
5	15	Jasmin	X		X			X		X				X				
6	18	Julia		X	X			X			X				X			
7	21	Karin	X		X			X			X						X	
8	24	Lena	X			X		X		X						X		
9	26	Lisa	X			X	X			X				X				
10	28	Mareike		X	X			X		X					X			
11	30	Miriam		X		X	X			X			X					
12	33	Patricia		X		X		X		X						X		
13	36	Silvia		X	X			X			X					X		
14	39	Tina		X		X		X		X							X	
15	42	Ulrike	X			X		X		X							X	
16	45	Victoria	X		X			X		X				X				
		Summe	8	8	8	8	3	6	6	1	13	2	1	2	3	2	5	4

Tabelle 1: Merkmale der Unternehmerinnen und ihrer Betriebe im Überblick

3. Fallstudien

1. Christiane – Übernahme eines Unternehmens für haushaltsnahe Dienstleistungen 2007

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Unternehmen für haushaltsnahe Dienstleistungen
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Gesundheits- und Sozialwesen
Region	Westdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 1 Jahr
Neugründung oder Übernahme	Übernahme
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	46 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	1 erwachsene Tochter
Höchster Schulabschluss	Haupt/Realschulabschluss
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung
Status vor der Gründung	Arbeitslos

Christiane (46 Jahre) ist verheiratet und hat eine erwachsene Tochter. Sie ist in der DDR geboren, hat dort zuerst eine Ausbildung zur Schneiderin und später verschiedene Umschulungen und Weiterbildungen absolviert. Sie ist eine selbstbewusste Frau, die selbständiges und hartes Arbeiten gewöhnt ist, einen eigenen Kopf und Führungsqualitäten aufweist, allerdings immer nur eine durchschnittliche Schülerin war. Außerdem ist sie sehr verantwortungsbewusst. Dazu ein Beispiel: Ende der 1980er Jahre war sie in der DDR Meisterin in einer Fabrik. Sie erzählt: „Eigentlich konnte man das nur werden, wenn man in die Partei eintrat, doch als ich mich standhaft weigerte und lieber auf den Meisterposten verzichtet hätte, als in die Partei einzutreten, ging es plötzlich auch ohne Parteizugehörigkeit. [...] Der Firma ging es in diesen Jahren immer schlechter, die Belegschaft wurde von 400 auf 78 Personen reduziert. Ich musste drei Namen von 18 Leuten in meiner Abteilung auf einen Zettel schreiben, die in der Firma bleiben durften. Das habe ich gemacht und den Zettel

meiner Vorgesetzten gebracht. Sie war verwundert und sagte, ich hätte vergessen, mich selbst auf die Liste zu schreiben.“ Christiane hatte sich jedoch absichtlich selbst nicht genannt, weil sie der Meinung war, dass die anderen drei Personen den Job dringender behalten mussten und sie selbst noch jung genug sei, sich etwas anderes zu suchen. Sie ist arbeitseifrig und geht in ihrer beruflichen Tätigkeit auf: „Wenn ich eine Arbeit mache, dann mache ich die ganz oder gar nicht. [...]Arbeit gehört zum Leben.“ So hat sie im Laufe der Zeit auch eher Jobs angenommen, die ihr nicht so zugesagt haben, als arbeitslos zu sein. (Zitat zu einer ihrer Anstellungen: „Von Anfang an hatte ich ein schlechtes Gefühl bei dem Geschäftsführer, aber ich wollte unbedingt arbeiten und so habe ich die Arbeitsstelle dennoch angenommen.“) Nachdem sie aufgrund des Berufes ihres Mannes nach Westdeutschland umgezogen war, übernahm sie nach mehreren gescheiterten Versuchen, eine Anstellung zu bekommen, ein Unternehmen im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen. Noch ist sie in Teilzeit tätig, nimmt aber jede Arbeit an, die sich ihr bietet, um eine höhere Unternehmensauslastung zu erreichen.

Christiane leitet ihr Unternehmen noch nicht lange genug, um Aussagen über ihr Management machen zu können. Momentan versucht sie einfach, den Einstieg zu schaffen und passt ihre Dienstleistung dabei dem Markt an. Insgesamt scheint sie dabei eher ‚drauf los‘ zu arbeiten, als einem konkreten Plan zu folgen. In ihrem familiären Umfeld wurde sie beim Schritt in die Selbständigkeit unterstützt: „Meine Tochter und mein Mann haben immer gesagt, ‚du musst das machen, für dich kommt gar nichts anderes in Frage‘.“ Da ihre Tochter zum Zeitpunkt der Gründung schon erwachsen war, wurde Christianes Weg in die Selbständigkeit nicht von ihrer Familienverantwortung determiniert.

Christiane formuliert ihre Ziele folgendermaßen: „In einem Jahr will ich 800 Euro pro Monat verdienen, in fünf Jahren 1000 Euro pro Monat und in zehn Jahren drei Angestellte haben.“ Ihr Hauptmotiv ist es, Arbeit zu haben. Den Gedanken an eine Selbständigkeit hatte sie schon vor der Gründung, die passende Gelegenheit kam jedoch, als sie in einer Zeit der Arbeitslosigkeit durch die Zeitung von dem Nachfolgegesuch ihrer Vorgängerin erfuhr. Auf die Frage, wie sie sich durch ihr ‚Unternehmerinnen-sein‘ verändert hat, antwortet Christiane, dass sie zufrieden ist, wieder arbeiten zu können: „Ich kann nicht ohne [Arbeit] sein, meine größte Freude ist, etwas tun zu können.“ Dabei nimmt Christiane die Dinge selbst in die Hand und wartet nicht darauf, Angebote und Unterstützung von außen (z.B. vom Arbeitsamt) zu bekommen.

Erfolg bedeutet für sie nach eigener Aussage ‚Zufriedenheit‘. Sie unterscheidet nicht zwischen beruflichem und privatem Erfolg: „Da gibt es für mich keinen Unterschied, weil ich immer in meiner Arbeit aufgegangen bin. Wenn man privat zufrieden ist, ist man auch beruflich zufrieden und umgekehrt.“ Dabei scheint sich der Beruf bei Christiane stärker auf das Privatleben auszuwirken, als umgekehrt. Den Satz: „Eine erfolgreiche Unternehmerin...“ vervollständigt sie mit „...werde ich auch mal sein! Aber dafür braucht man Mut.“ Das zeigt, dass sie sich nicht mit dem zufrieden gibt, was sie schon erreicht hat, sondern sich und ihr Unternehmen weiterentwickeln möchte.

2. Elisabeth – Gründung eines Büroservices 1999 und einer Lohnsteuerhilfe 2002

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Büroservice und Lohnsteuerhilfe
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Freiberufliche, wissenschaftliche oder technische Dienstleistung
Region	Westdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 5 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	58 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	Keine
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung und Studium
Status vor der Gründung	Angestellt

Elisabeth (58 Jahre) sagt von sich, dass sie schon früh in ihrem Leben selbständig werden wollte und sich immer darüber im Klaren war, dass sie einmal ein eigenes Unternehmen haben möchte. Nach Volksschule und Handelsschule arbeitete sie einige Jahre in einem Büro und absolvierte währenddessen in der Abendschule ihren Realschulabschluss. Später legte sie die Prüfung zur Industriekauffrau ab, erwarb den Abschluss zur staatlich geprüften Betriebswirtin und ihr Fachabitur. Nach dem Abschluss arbeitete sie einige Jahre in einem Reformhaus und wurde Reformhaus-Fachverkäuferin. Insgeheim hatte sie dabei den Wunsch und Gedanken später selbständig ein eigenes Reformhaus zu führen und sah ihre Tätigkeit als Sprungbrett in die gewünschte Selbständigkeit an. Mit der Zeit sah sie in der Lebensmittelbranche allerdings keine guten Zukunftsaussichten mehr und orientierte sich um. Sie arbeitete acht Jahre in einem Geschäft für Massivholzmöbel, diesmal mit dem Gedanken, später ein eigenes Möbelhaus für Massivholzmöbel zu eröffnen. Um in der Möbelbranche den Weg in die Selbständigkeit zu gehen, fehlte ihr allerdings letztendlich das nötige Kapital. Mit dieser Erkenntnis kehrte Elisabeth dem Verkauf und dem Handel

den Rücken, ging zurück in ein Angestelltenverhältnis im kaufmännischen Bereich und erlernte hier den Umgang mit und das Wissen rund um den PC. Im Anschluss wollte sie sich mit Sekretariatstätigkeiten selbständig machen und gründete schließlich 1999 ihr erstes Unternehmen im Bereich der Büroservices. Die Kundenakquisition für Sekretariatsarbeiten stellte sich als sehr viel schwieriger dar, als sie erwartet hatte. Daher wurde sie stärker im Bereich der Buchhaltung tätig, der sich als einfachere Beschäftigung erwies und somit eine bessere Existenzsicherung gewährleisten konnte. Ihr zweites Unternehmen, eine Lohnsteuerhilfe, entstand 2002 als Elisabeth mit ihrem Büroservice eine Durststrecke zu überwinden hatte.

Beide Unternehmen sind langsam gewachsen. Heute betreut Elisabeth alleine mit der Lohnsteuerhilfe ca. 160 Kunden pro Jahr mit steigender Tendenz. Sie hatte ihre Selbständigkeit mit einer Teilzeitauslastung begonnen und arbeitet heute in Vollzeit. Ihre Tätigkeit ist dabei auf eine Einpersonenselbständigkeit ausgelegt. Nach eigenen Aussagen könnte sie aus Kapazitätsgründen zurzeit keine weiteren Kunden mehr annehmen. Im letzten Jahr erwirtschaftete Elisabeth mit beiden Unternehmen zusammen einen Gewinn im mittleren fünfstelligen Bereich. Sie kann sich nicht vorstellen, ihre Tätigkeit so auszuweiten, dass sie Angestellte beschäftigen müsste. Dazu ist ihr das Risiko zu hoch. Sie wünscht sich für die Zukunft eine Stabilisierung auf dem momentanen Niveau, wobei sie sich durchaus bewusst ist, dass Stabilisierung ohne Wachstum auch negative Folgen haben kann. Daher wird sie die Entwicklung ihrer Unternehmen genau im Auge behalten. Darüber hinaus hat Elisabeth keine genaueren Pläne: „So richtig einen Plan habe ich nicht.“ Sie kann derzeit ihren Lebensunterhalt mit ihrer Tätigkeit bestreiten und ist damit zufrieden. Nach heutiger Vorstellung möchte Elisabeth bis zu einem Alter von 65 bis 70 Jahren arbeiten, dies aber durchaus nur mit einem reduzierten Arbeitsvolumen ab 65 Jahren. Zur Nachfolge merkt sie an: „Ich kann mir vorstellen, dass ich das Unternehmen nicht so leicht abgebe.“

Da Elisabeth den Wunsch, selbständig tätig zu sein, im Grunde schon immer mit sich trug, sah sie Ende der 1990er Jahre in der Gründung des Büroservices die letzte Chance, ihren Traum zu verwirklichen: „Es war die einzig reale Möglichkeit, wo ich mich noch selbständig machen könnte, ohne großes Risiko. [...] Die Gründung war der beste machbare Weg. Es wurden keine großen Investitionen benötigt, nur ein Computer und so konnte das Risiko klein gehalten werden. Daher hatte ich die Sicherheit, dass ich es schaffen kann.“ Dazu kam, dass es mit steigendem Alter immer schwieriger für Elisabeth wurde, eine Anstellung zu bekommen und sie sich ihre berufliche Zukunft als Selbständige leichter vorgestellt hatte.

Die Räumlichkeiten teilt sich Elisabeth dabei mit ihrem Lebensgefährten, der ebenfalls selbständiger Berater ist. Sie hatte ihrem Partner den Anstoß gegeben, ebenfalls selbständig zu werden, nachdem sie den Sprung in die Selbständigkeit geschafft hatte. Das persönliche Umfeld von Elisabeth war ihrer Gründung gegenüber eher skeptisch eingestellt, doch sie sagt: „Ich habe nicht viel drüber geredet, ich habe es einfach gemacht.“ Eine selbständige Tätigkeit schränkt ihrer Auffassung nach das

Privatleben automatisch ein. So ist Elisabeth früher gerne und viel verreist, was sie sich als Selbständige nicht so leicht erlauben kann. Außerdem kann sie es sich nicht leisten, ihre Arbeit zu vernachlässigen, wenn sie krank ist: „Krank werden gibt es nun nicht mehr.“

Als Erfolg bezeichnet Elisabeth ihre momentane Situation: „Erfolg ist das Stadium jetzt, dass ich davon leben kann, die Aussicht, dass es keine Auftragsdefizite im nächsten Jahr gibt, sondern alles relativ stabil bleibt.“ Ferner sieht sie auch kleine Dinge als Erfolge an: „Wenn ich einen Steuerbescheid richtig berechnet habe. Oder wenn ich in der Firma, für die ich arbeite, etwas gut mache.“ Außerdem sagt sie: „Erfolg heißt für mich Zufriedenheit.“ Zwischen Berufs- und Privatleben zu trennen, fällt ihr schwer. Sie versucht, am Wochenende Abstand zu ihrer Arbeit zu gewinnen und kommt dann höchstens in ihre Arbeitsräume, um zu putzen. Eine erfolgreiche Unternehmerin zeichnet sich ihrer Meinung nach dadurch aus, dass sie glücklich und zufrieden ist.

3. Fiona – Gründung eines ingenieurtechnischen Generalunternehmens 1999

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Ingenieurtechnisches Generalunternehmen
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Baugewerbe
Region	Ostdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 5 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	15
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	28 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	2 minderjährige Kinder
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Studentin

Fiona (28 Jahre) ist verheiratet und hat zwei kleine Kinder (4 und 3 Jahre alt). Sie kommt aus einer Unternehmerfamilie, die seit dem 19. Jahrhundert ein Unternehmen im Bereich der Möbelindustrie führt. In den 1970er Jahren wurde das Unternehmen in der DDR zwangsverstaatlicht, von der Familie danach jedoch trotzdem wie ein eigenes Unternehmen weitergeführt. Nach der Wende nahmen Fionas Vater und ihr Großvater die Chance der erneuten Privatisierung von Unternehmen wahr und kauften das Geschäft zurück. So wuchs Fiona von klein auf mit Selbständigen in ihrem Umfeld auf. Früh war klar, dass ihr handwerklich talentierter Bruder das Familienunternehmen irgendwann fortführen würde. Sie selbst war eher organisatorisch-kaufmännisch veranlagt. Nach dem Abitur und einer einjährigen Tätigkeit in einem völlig anderen Bereich, die ihr zwar Spaß machte, aber auf Dauer zu wenig geistige Anforderung bot, begann Fiona 1999 BWL zu studieren, und entschloss sich, direkt parallel zum Studium ein eigenes Unternehmen im Bereich des Innenausbau zu gründen. Hierbei konnte sie einerseits ihre eigenen Fähigkeiten gut einbringen, andererseits auf die Unterstützung und das Know-how ihrer Eltern und ihres Bruders zurückgreifen. Schon bald stellte Fiona den ersten Mitarbeiter ein und mit der Zeit entwickelte sich ihr Unternehmen zu einem ingenieurtechnischen Generalunternehmen.

Ihren Mann lernte Fiona kurz nach der Gründung durch das Studium kennen. Er gründete 2001 ein eigenes Unternehmen, das sich um den Vertrieb und die Akquisition für Fionas Unternehmen kümmert und so eng mit ihr zusammenarbeitet. So hat Fiona auch weiterhin die alleinige Geschäftsführung ihres Unternehmens inne. Zwischenzeitlich bekam Fiona ihre beiden Kinder und führt heute ein Unternehmen mit ca. 15 festen MitarbeiterInnen, Umsätzen im sieben- und Gewinn im hohen fünfstelligen Bereich. Nach eigener Aussage hat sich Fiona durch ihre unternehmerische Tätigkeit verändert: „Davor war ich mehr zu begeistern und oft im ersten Moment Feuer und Flamme. Mittlerweile betrachte ich alles sehr nüchtern und skeptisch. [...]Am Anfang war vieles [mehr] spontan.“

Fiona vermittelt den Eindruck, eine Bilderbuchunternehmerin zu sein, die sowohl im Beruf, als auch im Privatleben ihren Weg geht. Sie managt ihr Unternehmen gut und zukunftsorientiert, hatte aber auch von Anfang an familiären Rückhalt und war daher nicht auf sich alleine gestellt. Finanzielle Probleme in der Gründungsphase hatte sie ebenfalls durch die Rückendeckung der Familie nicht zu überwinden – sicherlich der Grundstein für ihren heutigen finanziellen Erfolg. Sie erschließt neue Märkte und Gelegenheiten strategisch und langfristig. Derzeit wendet sie sich bspw. mehr dem Geschäft im Ausland zu, um deutschen Konjunkturschwankungen nicht so stark ausgesetzt zu sein. Ihr Elternhaus hat sie ihrer Meinung nach (bewusst oder unbewusst) zugunsten der beruflichen Selbständigkeit beeinflusst: „Es gab für mich einfach nichts anderes. Das Arbeitsleben auf der Arbeitnehmerseite habe ich bei meiner vorherigen Tätigkeit mitbekommen. Aber ich wollte mehr bewegen und etwas erreichen.“ Fiona sieht es als vorteilhaft für ihre eigene Selbständigkeit an, dass ihr Mann ebenfalls unternehmerisch tätig ist: „Man hat eine gleiche Ebene auf der man sich unterhält.“ Zu kämpfen hat sie nach eigener Aussage noch heute, als junge Frau in einer Männerdomäne, mit der Akzeptanz auf gesamtgesellschaftlicher Ebene: „Wichtig ist, dass man sich nicht von der Gesellschaft unterkriegen lässt. Frauen werden oft abgestempelt und haben weniger Chancen.“ Ihre beiden Kinder haben einen nicht unerheblichen Einfluss auf ihre unternehmerische Tätigkeit. So bezeichnet Fiona die Kinderbetreuungsmöglichkeiten bei zwei selbständigen Elternteilen als „eher schlecht“. Sie haben für beide Kinder Plätze in einer Kindertagesstätte und bei Bedarf hilft die Großmutter – das reicht jedoch nicht aus. So nahm Fiona ihre Kinder ab der ersten Woche mit ins Büro, ab dem ersten Lebensjahr gingen sie zu einer Tagesmutter und ab dem zweiten Lebensjahr in die Kindertagesstätte.

Ihre Motive zur Gründung waren vielfältig. Zum einen suchte Fiona eine Herausforderung und stärkere geistige Anforderung. Außerdem lag ihr am Herzen, den Familienbetrieb (bzw. das Unternehmertum der Familie) weiterzuführen. Auf die Frage, woher sie die Motivation zur Gründung nahm, antwortet sie: „Damals war ich mir noch ziemlich sicher, dass ich das so erreichen kann, wie ich mir das vorstelle und ich die Kraft habe, dass ich viele Anfangshürden überwinden werde.“ Ihr war darüber hinaus wichtig, dass das, was sie macht „irgendwann den eigenen Namen trägt, der Familienbetrieb nicht einschläft und der Gedanke [des Unternehmens] bestehen

bleibt.“ Der Wunsch und die Motivation zu gründen standen bei ihr dabei vor der Entwicklung der eigentlichen Gründungsidee.

Auf die Frage nach ihren persönlichen und unternehmerischen Zielen hin zeigt Fiona klare unternehmerische Ziele für die nächsten Jahre auf: „In einem Jahr sehe ich das Unternehmen ein bisschen stabiler als heute, da wir gerade wieder beim Aufbau von Mitarbeitern sind. [...]In fünf Jahren soll sich der Umsatz verdoppelt haben. [...]In zehn Jahren soll es das Unternehmen auch noch geben.“ Außerdem möchte sie ihre Kompetenzen weiter ausbauen, ihre Projekte ausweiten und weiterhin gut mit ihren Partnern zusammenarbeiten.

Erfolg definiert Fiona folgendermaßen: „Erfolg heißt für mich persönliche Zufriedenheit. Das ist so das Größte, das Wichtigste.“ Ferner merkt sie an, dass sie Erfolg nicht gerne an Zahlen festmacht. Dadurch, dass die ganze Familie „irgendwie in das Unternehmen integriert ist“, unterscheidet sie kaum zwischen beruflichem und privatem Erfolg, merkt aber an: „Wenn ich zufrieden nach Hause gehe, habe ich zuhause auch Erfolgsfaktoren. Man nimmt immer die Prozesse mit.“ Ebenso wirken sich private Probleme zwangsläufig auf ihre Arbeit aus, wenn bspw. eines ihrer Kinder krank ist. Ihre Prioritätensetzung beschreibt sie folgendermaßen: „Vor fünf Jahren war mir der berufliche Erfolg noch wichtiger, mittlerweile ist mir der private Erfolg wichtiger. Auch vielleicht weil ich an viele Grenzen im beruflichen Erfolg gestoßen wurde, wo ich nicht wusste wie ich es besser machen könnte.“ Eine erfolgreiche Unternehmerin ist ihrer Meinung nach grundsätzlich von der Umwelt anzuerkennen – dafür kämpft Fiona und hat ihren eigenen Weg zur gelungenen Verbindung von Beruf und Privatleben gefunden.

4. Ines – Gründung einer Gebäudereinigungsfirma 1995

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Gebäudereinigung
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Erbringung von sonst. wirtschaftlichen Dienstleistungen
Region	Ostdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 10 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Ca. 20
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	54 Jahre
Beziehungsstatus	Geschieden
Kinder	2 erwachsene Söhne
Höchster Schulabschluss	Haupt/Realschulabschluss
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung, Meisterprüfung
Status vor der Gründung	Arbeitslos

Ines (54 Jahre) hat zwei erwachsene Söhne, ist geschieden und führt ein Unternehmen mit mehr als 20 MitarbeiterInnen, das im Jahr 2007 Umsatz im sechsstelligen und Gewinn im hohen fünfstelligen Bereich erwirtschaftete. Sie stammt aus Ostdeutschland und hat nach ihrer Ausbildung zur Handelskauffrau als Verkaufsstellenleiterin bei einer Lebensmittelkette gearbeitet. Zu Zeiten der Wende befand sich Ines im Mutterschutz, wurde danach arbeitslos, musste sich umorientieren und absolvierte über das Arbeitsamt einen dreimonatigen Lehrgang, in dem sie mit den Gegebenheiten der westlichen Wirtschaft bekannt gemacht wurde. Anschließend arbeitete sie als Objektleiterin für eine westdeutsche Gebäudereinigungsfirma und organisierte bundeslandweit die Gebäudereinigung einer Supermarktkette. Rückblickend war dies für Ines eine wichtige Zeit, um für die selbständige Tätigkeit Erfahrungen zu sammeln, obwohl sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht konkret über eine Selbständigkeit nachdachte. Anfang der 1990er Jahre ging ihre Ehe in die Brüche. 1994 verlor ihr Arbeitgeber die Supermarktkette als Kunden und Ines wurde erneut arbeitslos. Nun dachte sie das erste Mal darüber nach, sich selbständig zu machen und wagte kurzentschlossen mit einer eigenen Gebäudereinigungsfirma den Sprung in die Selbständigkeit. Da es zum damaligen Zeitpunkt im Gebäudereinigerhandwerk noch einen Meis-

terzwang gab, führte sie parallel zu den Anfängen ihrer Selbständigkeit ihre Meisterausbildung durch – eine schwierige Phase, über die sie rückblickend sagt: „Das war eine ganz schlimme Zeit. Ich war alleinerziehend, selbständig, und musste zusätzlich jeden Freitag/Samstag die Meisterschule besuchen. [...] Meine Kinder hatten nichts von mir. [...] Ich fühlte mich schon überfordert.“ So hat ihre familiäre Einbettung ihre unternehmerische Tätigkeit zwar in den Anfängen erschwert, jedoch nicht determiniert. Kurz nachdem Ines ihren Meister erworben hatte, wurde der Meisterzwang aufgehoben, wodurch sie sich vielen Konkurrenten gegenüber sah. Die Supermarktkette, die sie schon im Angestelltenverhältnis betreut hatte, gehörte weiterhin zu ihren Kunden. In den ersten Jahren übernahm Ines Putz- und Reinigungsarbeiten noch selbst. Indem sie sich das Vertrauen der Kunden erarbeitete, kamen immer weitere Kunden hinzu. Mit zunehmender Auslastung musste Ines vermehrt Angestellte einstellen und konnte immer mehr praktische Tätigkeit abgeben, um sich ganz der Verwaltung zu widmen. Heute sagt sie über die Entwicklung des Unternehmens: „Das ging eigentlich ganz von allein, Stück für Stück. Ich hab auch immer ein bisschen Glück gehabt. [...] Immer wenn man einen Schritt weitergeht, dann muss man sich Gedanken um den nächsten Schritt machen.“

Mit der Zeit bekam Ines durch den ständigen Kontakt mit chemischen Reinigungsmitteln gesundheitliche Probleme. Zu dieser Zeit hatte sie auch anderweitig, im Privatleben, mit vielen Problemen zu kämpfen. Um sich von ihren privaten Problemen abzulenken, versuchte sie, ein natürliches, nicht-chemisches Putzmittel zu entwickeln. Heute sagt sie: „Das ist wichtig für alle, die unternehmerisch tätig sein wollen: wenn man Probleme hat, dann darf man den Kopf nicht hängen lassen. Man muss was tun. [...] Ich habe mich, um mich von einem Problem abzulenken, mit einem anderen beschäftigt und es beseitigt und gelöst.“ Durch Experimente mit verschiedenen natürlichen Stoffen entwickelte sie ein Putzmittel aus einem nachwachsenden Naturrohstoff. 2001 hatte sie ihre Suche nach alternativen Putzmitteln begonnen, 2003 bekam sie für das Herstellungsverfahren und die Rezeptur ein deutschlandweites Patent, 2005 ein europäisches Patent. Ines' ältester Sohn, der Wirtschaftsingenieurwesen für Reinigungs- und Hygienetechnik studiert hatte, und zu dieser Zeit sein Studium beendete, optimierte die Rezeptur in einem gemeinsamen Förderprojekt mit seiner Hochschule. Seit zwei Jahren hat er von Ines die Lizenz für die Produktion und den Vertrieb der Produkte bekommen und sich damit aus der Uni ausgegründet. Ines kauft ihr Produkt heute selbst bei ihrem Sohn ein. Da die Familie eng zusammenhält, ist Ines über alle seine Aktivitäten informiert und in alle Entscheidungen eingebunden. Mittlerweile ist das Produkt über Großhändler, Warenkataloge und Biomärkte in ganz Deutschland zu beziehen und hat ein reges Medieninteresse auf sich gezogen. Ines, die die Idee eigentlich nur entwickelt hatte, um sich ihren eigenen Arbeitsalltag zu erleichtern, sagt heute: „Vieles war Zufall [...] Ich habe nicht gedacht, dass es so weit kommt, es sich so weit entwickelt. [...] Ich wusste nicht, dass sich so viele Menschen dafür interessieren.“

In Zukunft will Ines mit ihrem Unternehmen schlichtweg am Markt bleiben. Sie will weiterhin ökologische Reinigungsdienste anbieten und das von ihr entwickelte Reini-

gungsmittel bekannter machen. Sie sieht die zukünftige Entwicklung optimistisch: „Man muss einfach frech sein und sich etwas einfallen lassen, Ideen kommen schon und dann kommen auch neue Arbeitsplätze, da bin ich sicher.“

Wie bei vielen anderen Interviewpartnerinnen war Ines' Hauptmotiv, nicht arbeitslos sein, bzw. bleiben zu wollen. Im Grunde war ihr Schritt in die Selbständigkeit daher von Pushfaktoren bestimmt: „Ich wollte nicht in die Arbeitslosigkeit. Da dachte ich, ich muss mich selbständig machen, aus der Not heraus.“ Dann hat sie sich ihrem Unternehmen jedoch mit vollem Engagement gewidmet: „Wenn ich was angefangen habe, dann interessiert mich das, dann bin ich wissbegierig und mache weiter. [...] Ich wollte nicht stehen bleiben, ich habe immer etwas gemacht. Die Motivation kam von mir selbst.“ Von den Einkünften ihres Unternehmens kann Ines heute problemlos ihren Lebensunterhalt bestreiten.

In Ines' Umfeld hatte es zuvor keine Selbständigen gegeben, sie war die erste, die diesen Schritt ging. Heute hat sie, auch durch Mitgliedschaften in Verbänden, viele andere Selbständige in ihrem Bekanntenkreis. Seit ihr Unternehmen floriert, musste sie leider auch immer wieder Erfahrungen mit der Missgunst anderer machen. Bestärkt wurde sie durch die Anerkennung ihrer Kunden, durch die sie merkte, „dass meine Arbeit nicht so schlecht sein kann.“ Daher hört Ines auch immer auf Anregungen der Kunden: „Viele Kunden kommen mit Reinigungsproblemen. Wenn sie mich etwas fragen, dann höre ich es mir an. Man muss auf Probleme der Kunden hören und dann kann es los gehen, dann kommt man weiter.“ Dass sie geschieden ist und keinen Partner mehr hat, empfindet sie als vorteilhaft: „Meine Scheidung war gar nicht so schlimm, ich bin froh, dass ich den Mann los bin, sonst hätte ich mich gar nicht so entwickeln können. Ich will nicht gebremst werden und er hätte mich gebremst. [...] Als Single kann ich machen und tun, was ich will – obwohl ich schon gerne eine Partner hätte, der hinter mir steht und mich unterstützt...“

Erfolg ist für Ines, wenn die Kunden mit ihrer Arbeit zufrieden sind und ihrem Unternehmen treu bleiben. Für Ines persönlich heißt Erfolg Zufriedenheit, Glück und Gesundheit, Freude und Frohsinn. Dabei merkt Ines an, dass sie gerade in der Anfangszeit auch harte Zeiten zu überwinden hatte, in denen sie wenig Spaß an der Selbständigkeit hatte. Im Privatleben ist ihr wichtig, dass die Familie zusammenhält und ihre Kinder glücklich sind. Um Beruf und Privatleben zufriedenstellend unter einen Hut zu bekommen, ist ihr wichtig, sich auch genügend Freiraum für ihr Privatleben zu lassen. So versucht sie immer, am Wochenende Abstand zu ihrer Arbeit zu gewinnen: „Ich arbeite auch niemals am Wochenende. Unter der Woche oft sehr viel, aber am Wochenende brauche ich dann Zeit für mich.“ Als besonders erfolgreich sieht sie rückblickend die Zeit an, in der sie das Reinigungsmittel entwickelt hat, was ihr großen Spaß bereitet hat. Sie vervollständigt den Satz „Eine erfolgreiche Unternehmerin....“ mit „...ist froh und glücklich“ und man merkte ihr im Interview an, dass das bei ihr der Fall ist.

5. Jasmin – Kosmetikerin seit 2001, Übernahme einer Kosmetikpraxis 2006

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Kosmetikpraxis
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Erbringung von sonst. Dienstleistungen
Region	Ostdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 5 Jahre (>1 Jahr)
Neugründung oder Übernahme	Neugründung / Übernahme
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	50 Jahre
Beziehungsstatus	Geschieden
Kinder	2 erwachsene Kinder
Höchster Schulabschluss	Haupt/Realschulabschluss
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung
Status vor der Gründung	Arbeitslos

Jasmin (50 Jahre) ist in Ostdeutschland geboren und hat nach der Schule, aus Mangel an Alternativen, eine Ausbildung zur Bürokauffrau abgeschlossen. Sie arbeitete anschließend über zwanzig Jahre in diesem Beruf, obwohl sie im Angestelltenverhältnis nie richtig zufrieden war: „Ich bin ein sehr selbständig denkender Mensch [...]Die Wertschätzung meiner Arbeit war sehr gering. Das war ein Arbeiten, das ich so nicht wollte. [...]Mich stört rein machtorientiertes Arbeiten und Streben.“ Privat hatte Jasmin schon immer Interesse an Kräutern und ätherischen Ölen. Daher machte sie in ihrer Freizeit Ausbildungen zur Farb- und Stilberaterin, Gesundheitsberaterin und Aromaexpertin für Aromakultur und -wellness. Trotz ihrer Weiterbildungen und der Unzufriedenheit im Angestelltenverhältnis zögerte sie, einen neuen beruflichen Weg einzuschlagen. Ein Grund lag in finanziellen Zwängen, da ein sicheres Einkommen ihrerseits für das Familieneinkommen notwendig war. 2001 wurde sie – nicht ganz schuldlos – gekündigt: „Das war eine Kündigung, die ich mehr oder weniger selbst herbeigeführt habe, indem ich bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausführen wollte.“ Nun ergriff Jasmin die Chance, als Farb- und Stilberaterin, Aromaexpertin und Masseurin in Teilzeit in die berufliche Selbständigkeit zu starten. Nebenbei half sie ihrem damaligen Ehemann, einem selbständigen Monteur, bei seiner Buchhal-

tung und organisierte in der restlichen Zeit den Familienhaushalt. Durch das Einkommen ihres Mannes war sie die ersten Jahre finanziell abgesichert und konnte so Zeit und Geld in erneute Weiterbildungen investieren. Ihre selbständige Tätigkeit führte zu Problemen in ihrer Ehe, da Jasmins Mann mit der Veränderung der Situation nicht umgehen konnte und sich in die Spielsucht flüchtete. 2005 kam es zur Trennung. Jasmin musste sich von heute auf morgen selbst finanzieren und darüber hinaus noch die Schulden ihres Mannes abbezahlen. Um sich finanziell über Wasser halten zu können, arbeitete sie ein Jahr lang in einem Textilfachgeschäft, in dem sie auch ihre Kosmetikprodukte verkaufen konnte – eine schwere Zeit, in der Jasmin z. T. 80 Stunden in der Woche arbeiten musste.

Im November 2005 bekam sie das Angebot, eine Kosmetikpraxis in einer nahe gelegenen Stadt zu übernehmen und nahm es sofort wahr. Rückblickend ging sie die Übernahme allerdings zu schnell und zu gutgläubig an, da sie „von der Angst getrieben wurde, ohne Einkommen da zu stehen.“ Vereinbarungsgemäß hätte Jasmin eine gut gehende Kosmetikpraxis mit einem großen Kundenstamm übernehmen sollen. Kurz vor der Übernahme hatte jedoch eine ehemalige Angestellte mit den meisten Kunden das Unternehmen verlassen, so dass Jasmin mit einer viel kleineren Ausstattung begann, als eigentlich vereinbart worden war. Mittlerweile hat sich ihre Situation jedoch etwas entspannt. Jasmin kann nach eigenen Aussagen zwar noch nicht von ihrem Verdienst leben, aber die Tendenz sieht gut aus: „Im Moment geht’s aufwärts. Und das ist das Wichtigste.“ In ihrer jetzigen Situation sieht sie es als besonders wichtig an, einen guten Freundes- und Bekanntenkreis zu haben. „Man steht ganz alleine da, wenn man keinen guten Freundeskreis hat. [...]Man bekommt nicht mal einen Kontokorrentkredit.“ So hat sich Jasmin in der Vergangenheit auch mit privaten Darlehen von Freunden finanziert und über Wasser gehalten. Kürzlich hat sie damit begonnen, Seminare zu geben, da sie gemerkt hat, dass sie sich mit Kosmetikbehandlungen alleine nicht über Wasser halten kann. Außerdem ist der Markt hart umkämpft. Jasmins Vorteil ist, dass sie sich in der Nische Naturkosmetik angesiedelt hat, in der bislang nur wenige Kosmetikerinnen tätig sind.

Ihre Ziele für die nächsten Jahre formuliert sie folgendermaßen: „In einem Jahr möchte ich Umsätze, so dass ich brauchbar davon leben kann, und dass auch mal Urlaub drin ist. [...]In fünf Jahren möchte ich ein Wellness-Center oder Gesundheitspräventionscenter haben.“ Dort kann Jasmin sich einen Zusammenschluss mit verschiedenen anderen selbständigen Frauen aus unterschiedlichen Bereichen vorstellen, wie z. B. mit einer Heilpraktikerin oder auch einer Naturfriseurin. In zehn Jahren möchte Jasmin eine Nachfolgerin einarbeiten. Ihre Ziele erreicht sie Schritt für Schritt: „Es hat sich immer weiter aufgebaut. Ich hatte ein Vision [das Gesundheitszentrum] und komme stückweise dahin.“

Jasmins Entscheidung zur Selbständigkeit kam aus ihr selbst heraus: „Es war mein eigenes Interesse, es hat mich immer getrieben, meine eigenen Visionen umzusetzen.“ Den ersten Gedanken an eine Gründung hatte sie nach der Wende. Ab 1998 verfolgte sie ihn dann mit einem konkreten Ziel und begann ihre Ausbildungen. „Im

Grunde habe ich meine Hobbys zum Beruf gemacht.“ Eine Freundin bestärkte sie in ihrem Tun und meinte: „Du machst doch jetzt das, was du sowieso schon immer gemacht hast.“ Ihre Motivation formuliert Jasmin folgendermaßen: „Mein Motiv ist, das Leben zu können und voranzubringen, was ich gelernt habe und was ich will. Und den Menschen helfen zu können, sich selbst zu entwickeln.“

Erfolg bedeutet für Jasmin, „dass ich abends zufrieden ins Bett gehen kann und weiß, dass ich das Beste gegeben habe. Und auch, dass meine Arbeit anerkannt wird.“ Wie viele andere Interviewpartnerinnen betont sie die Bedeutung der ganz alltäglichen Erfolge. Besonders wichtig ist für Jasmin, dass andere ihre Vorschläge annehmen und ihr positives Feedback geben. In einem Satz fasst sie zusammen: „Erfolg heißt für mich, dass meine Arbeit auf dieser Welt etwas bewegt und eine positive Richtung bringt.“ Dabei differenziert sie nicht zwischen beruflichem und privatem Erfolg: „Ich unterscheide nicht. Das bin ich, ich kann auch nicht davon lassen. Aber im Moment steht an erster Stelle der berufliche Erfolg, weil er mir den privaten Erfolg garantiert.“ Erfolgreich ist man nach Meinung von Jasmin, wenn man für sich selbst die Verantwortung übernimmt und dadurch eine bessere Lebensqualität bekommt. Sie selbst sieht sich nicht als ‚Opfer‘, sondern als gestaltendes Wesen, das selbst für den eigenen Erfolg verantwortlich ist.

6. Julia – Gründung eines Fliesenhandels 2003

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Fliesenhandel
Branche	Handel
Wirtschaftszweig	Handel
Region	Westdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 5 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	1 (und 2 weitere Familienmitglieder)
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	50 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	2 erwachsene Kinder
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung und Studium
Status vor der Gründung	Angestellt

Julia (50 Jahre) hat nach dem Hauptschulabschluss eine Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau in der Lebensmittelbranche absolviert. Im Alter von 18 Jahren heiratete sie und wurde kurz darauf arbeitslos. Sie entschied sich, zunächst eine Familie zu gründen und nicht mehr erwerbstätig tätig zu sein. Mit 21 Jahren bekam sie ihre Tochter und mit 25 Jahren ihren Sohn. Nach eigener Aussage hat sie es sehr genossen, das Wachstum ihrer Kinder mizuerleben und spielte nicht mit dem Gedanken, wieder berufstätig sein zu wollen. Sie hielt ihrem Ehemann, einem gelernten Fliesenleger, den Rücken frei, so dass er Ende der 1980er Jahre seine Meisterprüfung machen konnte. 1990 stieg er dann als Teilhaber (geschäftsführender Gesellschafter) in einem Fliesenbetrieb in der Region ein. In den 1990er Jahren, als ihre Kinder größer waren, hatte auch Anja den Wunsch, wieder arbeiten zu gehen. Sie begann, in der Firma ihres Mannes mitzuarbeiten. Julia hatte großen Spaß, sowohl an der Arbeit im Verkauf als auch an der Büroarbeit und ging in ihrer Tätigkeit regelrecht auf. Über die Jahre entstanden Reibereien zwischen Julias Mann und seinem Mitgesellschafter und so wurde 2002 beschlossen, dass Julia und ihr Mann aus dem Unternehmen aussteigen werden. Julia beendete ihre Tätigkeit einen Monat vor ihrem Partner, mit dem Ziel, sich nun selbst selbständig zu machen: „Ich dachte, ich mache mich sofort

selbständig. Ich kann das. Ich traue mir das zu und weiß, was ich kann.“ Vorhandene Kontakte zu Lieferanten und das Wissen aus der vorherigen Tätigkeit waren ihr dabei eine große Hilfe. Einen Monat nach ihrem Schritt in die Selbständigkeit stieg Julias Mann in das Unternehmen ein. Eigentlich wollte Julia ihn anstellen, was jedoch nur realisierbar gewesen wäre, wenn sie sich rein auf den Handel von Fliesen konzentriert hätte. Da sie und ihr Mann auch weiterhin Fliesenverlegung betreiben wollten, musste Julias Mann (als Meister) sich ebenfalls selbständig machen und sie gründeten gemeinsam eine GbR.

„Von da an ging es nur bergauf“, sagt Julia und führt das nicht zuletzt auf ihre positive Einstellung zurück: „Ich bin immer positiv an alles rangegangen.“ Außerdem steckte sie großes Engagement in ihre Weiterbildung und Qualifizierung, hat bspw. mittlerweile ihren Fachwirt für kaufmännische Betriebsführung erworben. Über die Jahre haben sich Julia und ihr Mann einen komplett neuen Kundenstamm erarbeitet und das Unternehmen läuft gut. Die GbR macht Umsätze im sechsstelligen Bereich und sie können vom Erlös ihres Geschäftes gut leben. Zwischenzeitlich mussten sie durch einen Vermieterwechsel ihre Ausstellungsräume in einen anderen Ortsteil verlagern, was jedoch zu keinerlei Komplikationen führte. Mittlerweile wurde auch Julias Sohn mit in die GbR aufgenommen. Er ist Meister in der Sanitär- und Heizungstechnik, und die durch seine Mitarbeit mögliche Erweiterung des Produktportfolios des Unternehmens wurde von den Kunden sehr gut angenommen. Zum Zeitpunkt der Gründung gab es in Julias familiärem und persönlichem Umfeld keine besonders förderlichen Faktoren für eine Gründung und auch keine unternehmerisch tätigen Personen oder Vorbilder. Da nun auch Mann und Sohn selbständig sind, ist im Grunde heute die gesamte Familie in ihre Arbeit eingebunden.

Julias großes Ziel ist es, den Fliesenhandel (ihren Bereich), die Fliesenverlegung (Bereich ihres Mannes) und den Sanitär- und Heizungsbereich (Bereich des Sohnes) auch rechtlich in einem Unternehmen zusammenzuführen. Dadurch erhofft sich Julia, noch mehr Kunden frequentieren und eine notwendige Vergrößerung des Unternehmens vornehmen zu können. Mund-zu-Mund-Propaganda wird dabei in ihren Augen ein entscheidender Schlüsselfaktor sein. Den ersten Gedanken an eine Gründung hatte sie, als die Unstimmigkeiten in der vorherigen Firma immer größer wurden. Nach Julias eigener Aussage war die Entscheidung, sich selbst selbständig zu machen, dabei ein über eine lange Zeit dauernder und reifender Prozess. Im Nachhinein kann sie daher auch nicht genau sagen, ob sie zuerst die Idee zur Gründung hatte, oder den Wunsch selbständig tätig zu sein.

Auf die Frage, was für Julia Erfolg bedeutet, antwortet sie: „Erfolg ist für mich das, was ich jetzt geschafft habe. Wir haben vor fünf Jahren bei Null angefangen, haben neue Kunden gefunden, uns einen Namen aufgebaut und unseren Sohn mit in das Geschäft genommen.“ Auch alltägliche Erfolge findet sie erwähnenswert: „Wenn Kunden reinkommen, rausgehen und zufrieden sind, das nenne ich Erfolg!“ Dem finanziellen Erfolg sind in ihrer Branche Grenzen gesetzt, so meint Julia, dass sie sich durchaus bewusst ist, von ihrem Geschäft nicht reich werden zu können – Erfolg be-

steht für sie daher langfristig darin, gesund zu bleiben, um weiterhin Spaß an der Arbeit in ihrem Unternehmen zu haben. Berufs- und Privatleben lassen sich bei ihr nicht mehr voneinander trennen, auch wenn sie versucht, eine Grenze zwischen beidem zu ziehen: „Bei uns läuft vieles ineinander.“ Gerade weil beide Bereiche einander beeinflussen, findet sie es wichtig, auch in beiden zufrieden zu sein. Eine erfolgreiche Unternehmerin sollte ihrer Meinung nach so sein wie sie selbst: selbständig, engagiert, zielstrebig, mit Freude am Leben, Spaß an der Arbeit, Zufriedenheit und Freude daran, zu lachen. Julia zeigte sich im Interview als engagierte und kluge Frau, die ein gutes Beispiel dafür ist, wie erfolgreich Frauen sein können, auch wenn sie wegen der Kindererziehungszeit viele Jahre mit dem Beruf ausgesetzt haben.

7. Karin – Gründung eines Kindermodenladens und Kostümverleihs 1991

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Kostümverleih
Branche	Handel
Wirtschaftszweig	Handel
Region	Ostdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 10 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine festen MitarbeiterInnen, Aushilfskräfte i. d. Saison
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	41 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	1 erwachsene Tochter
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung und Studium
Status vor der Gründung	Angestellt

Karin (41 Jahre) ist verheiratet und hat eine 19jährige Tochter. Sie hat nach der Schule zunächst eine Ausbildung zur Fachverkäuferin in der Lebensmittelbranche absolviert. Anschließend arbeitete Karin in ihrem erlernten Beruf, brachte ihre Tochter auf die Welt und fing parallel an, Betriebswirtschaftslehre zu studieren. 1990 beendete sie ihr Studium und gehörte somit zu den ersten ostdeutschen Absolventen, die ein ‚westdeutsches‘ Studium abschlossen. In ihrem damaligen Anstellungsverhältnis stieg sie zur Einkaufsleiterin auf, was sie jedoch auf Dauer nicht zufrieden stellte: „Da war ich auch nur ein besserer ‚Regale-Auffüller‘.“ Die Unzufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation ließ Karin über alternative Beschäftigungsmöglichkeiten nachdenken. 1991 zog sie mit ihrem Mann in ein sehr kinderreiches Stadtviertel. Die Einzelhandelslandschaft war in Ostdeutschland so kurz nach der Wende im Osten noch nicht gut ausgeprägt und da Karin selbst ein kleines Kind hatte, fiel ihr auf, dass in ihrem Wohnviertel ein Kinderbekleidungsgeschäft fehlte. Sie ergriff die Chance und eröffnete einen Kinderladen mit integrierter Secondhand-Abteilung. In der Karnevalssaison verkaufte sie auch Kinderkostüme, sagt aber: „Eigentlich fand ich es quatsch, Kostüme für Kinder zu verkaufen, die diese nur ein paar Stunden brauchen

und dann nicht mehr anziehen.“ So kam Karin auf den Gedanken, Kostüme für Kinder nicht mehr nur zu verkaufen, sondern auch zu verleihen. Sie kaufte einen Anfangsbestand von 50 Kostümen und ließ den Verleih zunächst nur nebenher mitlaufen. Zu Beginn handelte es sich um ein saisonales Geschäft, das jedoch sofort gut anliefe: „Die Idee schlug richtig gut ein, weil es so viele Kinder im Stadtgebiet gab und alleine vier Kindergärten.“ Die Einnahmen aus dem Verleihgeschäft investierte Karin zu großen Teilen in immer weitere Kostüme und nach und nach häuften sich die Anfragen, ob sie denn nicht auch Kostüme für Erwachsene anbieten könne. Etwa zu dieser Zeit trat ein Kostümfundus an sie heran, der einen Bestand von 100 Kostümen für Erwachsene zu verkaufen hatte. Erneut ergriff Karin die sich ihr bietende Chance, obwohl es finanziell nicht ganz einfach war: „Wir mussten unsere letzten Ersparnisse zusammenkratzen um die Kostüme zu kaufen.“ Der Kostümverleih wuchs Karin immer mehr ans Herz und sie investierte weiter in den Ausbau des Geschäfts. Aus einem Saison- wurde ein Dauergeschäft. Der Verkauf von Kinderkleidung gestaltete sich zeitgleich zunehmend als schwieriger, da sich mit den Jahren große Ketten und Billiganbieter in der Stadt angesiedelt hatten, die einen harten Konkurrenzkampf begannen. „Dann habe ich gerechnet, was bringt mir das eine, was bringt mir das andere. Trotzdem hat es etwas gedauert, bis ich mir eingestanden habe, dass ich jetzt eins richtig machen muss und nicht beides so halb.“ So hat sie den Bereich Kindermode geschlossen, sich mittlerweile ganz auf den Kostümverleih spezialisiert und sich auch dementsprechende Geschäftsräume gesucht. Heute macht Karin Umsätze und Gewinne im fünfstelligen Bereich und kann von dem Erlös ihres Unternehmens ihren Lebensunterhalt bestreiten.

Die ersten Gedanken an eine berufliche Selbständigkeit kamen bei Karin durch die Unzufriedenheit in ihrem vorherigen Job. Den Wunsch, selbständig tätig zu sein, hatte sie vor der eigentlichen Gründungsidee. Die letztendliche Motivation, den Schritt zu wagen, kam dann „aus dem Gespür dafür, dass es hier eine Marktlücke gibt.“ Ihre größte Motivation ist ihr Spaß an der Arbeit. So wie ihr Geschäft momentan läuft, ist Karin zufrieden. Daher muss sie bei der Frage nach ihrer angestrebten persönlichen und/oder unternehmerischen Entwicklung in der Zukunft auch länger nachdenken: „Das ist eine gute Frage. [...]Ich kann mich mit dem Gedanken gut anfreunden, dass ich genau so weiter arbeite. So kann das viele Jahre bleiben. Ich hab auch gerne Zeit in meinem Leben, um das Leben zu genießen. Für mich ist Arbeit nicht alles.“ Karin hat folglich keine großen Wachstumsabsichten. Sie möchte in ihrem Leben die gute Work-Life-Balance, die sie derzeit hat, erhalten. „Wenn der Laden mich ernährt, dann bin ich glücklich. Ich hab da eher so eine innere Motivation, ich gehe gerne zur Arbeit. Ich würde mich freuen, wenn ich mich in einem, in fünf und zehn Jahren noch hier sehe.“ Gleichzeitig sagt Karin, dass das nicht gleichbedeutend damit ist, dass in ihrem Laden Stillstand herrschen soll.

Während der Gründung und späteren Unternehmensentwicklung bekam Karin in ihrem Umfeld viel Unterstützung, bezeichnet sich selbst aber als treibende Kraft im Entwicklungsprozess. Besonders wichtig für ihre berufliche Entfaltung war Karins Meinung nach ihr Mann, der ihr bei allen Arbeiten rund um ihr Unternehmen behilflich

war und mit seinem festen Lohn außerdem einen sicheren Rückhalt bot: „Er war meine wichtigste Unterstützung, das hat mir sehr geholfen.“ Die familiäre Einbettung hat Karins Weg in die Selbständigkeit durch die Wahl der Geschäftsidee beeinflusst, jedoch kein Hindernis für ihre Selbständigkeit dargestellt.

Erfolg hat für Karin zwei Komponenten: „Einmal wirtschaftlicher Art, da muss jeden Monat was übrig bleiben und wenn das mal nicht so ist, dann habe ich wenigstens Spaß bei der Arbeit. [...]Ich betreib’ das nicht aus Liebhaberei und es bleibt unter dem Strich etwas über. Erfolg ist für mich, wenn man eine Arbeit hat, zu der man jeden Tag gerne hin geht.“ Finanzielle Aspekte sind für Karin insofern von Bedeutung, dass sie ein Unternehmen nur dann, wenn es Gewinn abwirft, auf Dauer auch gerne betreiben würde. Karin würde Erfolg nichtsdestotrotz nicht nur an quantitativen Größen messen. Wie ihre Prioritäten zwischen beruflichem und privatem Erfolg liegen, kann sie nicht so leicht beantworten: „Das ist schwer. Man braucht sicher beides. Ich denke ich könnte auf Dauer privat nicht glücklich sein, wenn ich hier auf der Arbeit nicht glücklich wäre. [...]Das sieht man auch bei Arbeitslosen, die haben so eine innere Leere. In der Situation bin ich glücklicherweise nie gewesen.“ Eine erfolgreiche Unternehmerin muss Karins Meinung nach auch eine glückliche Unternehmerin sein. An dieser Definition gemessen, macht Karin im Gespräch den Eindruck, eine überaus erfolgreiche Unternehmerin zu sein.

8. Lena – Gründung einer Rechtsberatung 2003

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Rechtsberatung
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Erbringung von freiberuflichen Dienstleistungen
Region	Ostdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 3 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	35 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	1 minderjährige Tochter
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Arbeitslos

Lena (35 Jahre) ist in Kassel geboren, hat nach dem Abitur Jura studiert, währenddessen ihr Tochter bekommen (heute 11 Jahre alt) und anschließend das zweite Staatsexamen abgelegt. Danach war sie zunächst arbeitslos. Sie nutzte die Zeit und machte eine Fortbildung in Wirtschaftsenglisch. Da Lena auch nach der Fortbildung keine Anstellung fand, machte sie sich schließlich selbständig. Eigentlich sollte die Selbständigkeit nur eine Lösung für den Übergang in eine abhängige Beschäftigung darstellen, so sagt Lena: „aber dann bin ich dabei hängen geblieben. [...]Das war alles in allem eine Notlösung.“ Durch ihren Ehemann und das Familieneinkommen war sie für die erste Zeit finanziell abgesichert und benötigte auch für den Anfang nur wenig Kapital. Ihrem Naturell entsprechend gründete Lena eher vorsichtig und klein. Auch in Zukunft soll ihr Unternehmen langsam wachsen und sie möchte weiterhin ohne externe Finanzierung auskommen. „Es wächst langsam, aber stetig.“ Zu Beginn ihrer Selbständigkeit hatte sie ihr Büro in ihrer Privatwohnung, hat dann aber zusammen mit einer Kollegin, die andere Themenschwerpunkte in der Rechtsberatung bearbeitet, eine Bürogemeinschaft gebildet, um sich Kosten zu teilen und fachlichen Austausch zu haben. Lena plant derzeit, zusammen mit dieser Kollegin, in größere Räumlichkeiten umziehen.

Bei der Wahl ihres Studiums hatte Lena sich nicht mit der Frage der beruflichen Selbständigkeit auseinandergesetzt. Den ersten Gedanken zur Gründung entwickelte sie zusammen mit der Kollegin, die sie während ihrer Weiterbildung kennengelernt hatte und mit der sie heute die Bürogemeinschaft bildet. Dabei wurde Lenas Entscheidung zum Schritt in die Selbständigkeit von keiner anderen Person beeinflusst. Auf die Frage, woher sie die Motivation zur Gründung nahm, antwortet sie: „Das kann ich gar nicht mehr sagen, ich war wohl motiviert durch die Umstände. Arbeitslosigkeit war keine Alternative für mich.“

Im letzten Jahr erzielte Lena Umsatz im mittleren und Gewinn im unteren fünfstelligen Bereich. Das reicht, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Das Management ihres Unternehmens betreibt sie strukturiert und gezielt. Die Markterschließung ist ihr Hauptproblem. Der Konkurrenzdruck ist in ihrer Branche hoch, weshalb es schwer ist, sich am Markt zu behaupten. Selbständige Personen in ihrem Umfeld gab es vor ihrer eigenen Gründung nicht. Trotz der in ihrer Region guten Infrastruktur bezüglich der Kinderbetreuung ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Lena immer wieder aufs Neue ein zeitliches Problem. In Zukunft möchte Lena ihr Unternehmen erweitern und vielleicht auch irgendwann Arbeitsplätze schaffen. Zurzeit könnte sie sich noch keine MitarbeiterInnen leisten, weil ihre Situation noch zu unsicher ist. Irgendwann zieht sie auch die Möglichkeit einer Fusion in Betracht, auch wenn das noch mit einem Fragezeichen versehen ist.

Erfolg heißt für Lena: „Erstmal seine Rechnungen zu bezahlen und dann auch mit dem zufrieden zu sein, was man macht.“ Dabei fällt es ihr schwer, in einem Satz zusammenzufassen, was sie unter Erfolg versteht: „[...]damit tue ich mich echt schwer, das ist so differenziert und tagesformabhängig. Es in einem Satz zu sagen, das wird dem nicht gerecht. Heute bedeutet es für mich, die Krankheit meiner Tochter mit meinen anderen Terminen zu koordinieren [während unseres Interviews rief die Schule der Tochter an, Lena möge das Kind bitte abholen, weil es sich übergeben habe und nun im Krankenzimmer liege], morgen ist es wieder etwas anderes.“ Dabei ist Lena privater Erfolg wichtiger als beruflicher Erfolg: „Privater Erfolg ist das weitaus Relevantere, weil es die Stütze ist, bei allem was man tut, die Basis.“ Als besonders erfolgreich würde sie sich dann bezeichnen, wenn sie auch noch in 10 Jahren ihr Tun selbst reflektieren und ihre Arbeit nicht als Automatismus hinnehmen würde. Die Aussage: ‚Gründerinnen und Unternehmerinnen sind weniger erfolgreich als ihre männlichen Kollegen, da ihre Betriebe oft kleiner sind als die der Männer, sie weniger Angestellte haben und weniger Umsatz machen‘ bewertet sie folgendermaßen: „Will man Erfolg am Geld messen, ist das eine richtige Aussage und so funktioniert das System auch zurzeit. Dieser Erfolgsbegriff hat aber nichts mit Qualität und mit Zufriedenheit zu tun und ist kein langfristiges Denken.“ Eine erfolgreiche Unternehmerin zeichnet sich in ihren Augen durch Durchhaltevermögen aus und dadurch, dass sie zu stetigem Lernen bereit ist.

9. Lisa – Gründung einer Eventmanagementagentur 2006

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Eventmanagementagentur
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Erbringung von freiberuflichen Dienstleistungen
Region	Ostdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 1 Jahr
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Teilzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	34 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	1 minderjährigen Sohn
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Mutterschutz

Lisa (34 Jahre) ist in Westdeutschland in einer Unternehmerfamilie geboren. Bedingt durch den Beruf ihres Mannes lebt sie seit einigen Jahren in einer Stadt in Ostdeutschland und war dort mehrere Jahre im Tourismusbereich angestellt tätig. Trotz ihres jungen Alters hatte Lisa schon schwere private Schicksalsschläge zu meistern. So verlor sie nach langer Krankheit beide Elternteile und erkrankte selbst an einer Autoimmunerkrankung, die mit der Zeit ihre Nieren zerstörte. Nachdem Lisa ihren Job in der Tourismusbranche aufgrund eines generellen Konjunkturunbruchs verloren hatte, fand sie wegen ihrer Erkrankung keine neue Anstellung. 2003 wurde sie dialysepflichtig und zu 100% schwerbehindert. Im selben Jahr bekam sie durch eine Adoption ihren Sohn und widmete sich zunächst voll ihrer Mutterrolle. Sie wollte ihr Kind „entgegen der ostdeutschen Mentalität“ nicht schon bald in einen Hort geben: „Hier kann man die Kinder ja nicht früh genug hergeben, das ist mir unbegreiflich.“ So blieb sie für ihr Kind zuhause und nutzte die Zeit für Weiterbildungen. 2006 bekam sie durch einen Freund das Angebot, ein Event in ihrer Stadt zu organisieren. Sie übernahm die Aufgabe und war mit Freude bei der Arbeit: „Da leckte ich wieder Blut.“ Lisa fasste den Entschluss, wieder im Eventbereich tätig sein zu wollen, allerdings nicht für eine Agentur: „Ich wollte das auf meine Art machen, ohne das in

Agenturen übliche Gemauschel.“ So entschied Lisa sich für den Weg in die berufliche Selbständigkeit. Sie schätzt an der Selbständigkeit, dass sie flexibel ist und weiterhin für ihren Sohn da sein kann. Nach ihrem ersten Auftrag hat die Zahl der Projekte und Anfragen stetig zugenommen. Allerdings will Lisa, solange ihr Sohn noch klein ist, nur in Teilzeit arbeiten. Mittlerweile hat sie eine erfolgreiche Nierentransplantation hinter sich und ist derzeit gesundheitlich wieder voll hergestellt.

Obwohl Lisa einen erfolgreichen Start in die Selbständigkeit geschafft hat, kann sie derzeit noch nicht von ihren Einkünften leben. Finanziellen Druck hat sie jedoch keinen, da sie vom Einkommen ihres Mannes leben kann. Sie geht die Selbständigkeit ruhig an und steckt sich eher kleine Ziele: „In einem Jahr sehe ich mich in einem neuen Büro mit einem Dauerpraktikanten. [...]In fünf Jahren mit einem bis eineinhalb Angestellten. [...]In zehn Jahren auch nur mit zwei Angestellten, also relativ klein.“ Da ihr Unternehmen immer noch in den Anfängen steckt, ist es schwer, eine Aussage über ihr Management zu treffen. Sie nimmt die Angebote an, die ihr der Markt bietet, stellt sich flexibel darauf ein und ihr Dienstleistungsportfolio breit auf. Ihr Mann gibt ihr in allem Rückendeckung und auch sonst stößt Lisa in ihrem Umfeld auf keinerlei Hindernisse. Ihre Mutterschaft stellt sie, sicherlich auch aufgrund der Schicksalsschläge, die sie schon durchleben musste, über alles und würde den Beruf der Sorge um ihren Sohn jederzeit unterordnen.

Die Motivation zur Gründung kam ihrer Aussage nach aus ihr selbst. Den ersten Gedanken zur Gründung hatte sie „in der Zeit wo wir unseren Sohn hatten und ich mich gefragt habe, wie kann es weitergehen, ohne dass ich mich in einen Vollzeitjob stürze.“ Den Anstoß, sich selbständig zu machen bekam sie jedoch von außen – sie wollte dem Kunden, der ihr den ersten Auftrag gegeben hatte vernünftige Rechnungen schreiben können. So stand bei ihr die Gründungsidee vor dem Wunsch, selbständig tätig sein zu wollen.

Erfolg bedeutet für Lisa, mit dem was sie macht zufrieden zu sein, und zu sehen, dass dabei unter dem Strich auch etwas übrig bleibt. Sie definiert Erfolg in einem Satz folgendermaßen: „Erfolg heißt für mich, Familie und ein erfülltes Berufsleben soweit unter einen Hut zu bringen, dass nichts zu kurz kommt.“ Dabei gehört für sie beruflicher und privater Erfolg unbedingt zusammen, auch wenn sie auf die Frage nach ihrer Priorität antwortet: „Privat natürlich.“ Auf die Frage, wann sie von sich selbst sagen würde, dass sie in ihrem Leben besonders erfolgreich war, erwidert sie: „Diese Frage sollte man mir noch mal stellen, wenn ich 70 bin. Ich habe aufgrund der Krankheitsgeschichte meiner Familie andere Prioritäten. Damit [dem Erfolg] identifiziere ich mich nicht wirklich. Ich verbinde mit Erfolg immer ‚über Leichen gehen‘ und den Top-Manager, der ganz oben steht, aber vielleicht ist das auch nur meine Assoziation.“ Eine erfolgreiche Unternehmerin zeichnet sich in ihren Augen dadurch aus, dass sie für das, was sie macht, voll und ganz einsteht.

10. Mareike – Gründung einer Immobilienvermittlung 2003

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Immobilienvermittlung
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Erbringung von freiberuflichen Dienstleistungen
Region	Westdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 3 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	2
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	37 Jahre
Beziehungsstatus	Alleinstehend
Kinder	Keine
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Freiberuflerin

Mareike (37 Jahre) hatte schon im Alter von 16 Jahren den Wunsch, eines Tages selbständig zu sein: „Ich wollte mich immer schon selbständig machen und wollte auch immer schon Immobilienmaklerin werden.“ Sie studierte Architektur und arbeitete danach zunächst als Angestellte und später als freiberufliche Architektin. 1997 las sie die Stellenanzeige einer Bausparkasse, für die Immobilienberater auf selbständiger Basis gesucht wurden. Sie fing dort an zu arbeiten und übernahm schließlich eine regionale Immobilienabteilung dieser Bausparkasse. Währenddessen hatte Mareike den Gedanken an eine ‚richtige‘ Selbständigkeit immer im Hinterkopf und war sich bewusst, dass sie das bei der Bausparkasse erlernte Wissen für ihre eigene Selbständigkeit nutzen könnte. Als sie genug Wissen und Kontakte gesammelt hatte und auch noch Unstimmigkeiten innerhalb ihres Arbeitsteams entstanden, entschloss sie sich schließlich im Jahr 2003, sich nun ‚unabhängig‘ selbständig zu machen und gründete ihr Unternehmen: „Ich habe gemerkt, jetzt ist der Zeitpunkt, jetzt muss ich hier weg.“ Die Motivation zur Gründung nahm sie dabei aus dem langgehegten Wunsch, ein eigenes Unternehmen zu haben, und der beruflichen Unzufriedenheit bei der vorherigen Tätigkeit.

Nach der Gründung ihres eigenen Unternehmens hatte sie keine größeren finanziellen Probleme – eine zweijährige Durststrecke hatte sie schon zu Zeiten ihrer Tätigkeit für die Bausparkasse hinter sich gebracht. Heute generiert Mareike Jahresumsätze im niedrigen sechsstelligen Bereich und Gewinne im hohen fünfstelligen Bereich. Sie kann von dem Erlös ihres Unternehmens sehr gut leben und hat große Pläne für die Zukunft. Anfang 2008 möchte sie eine weitere Geschäftsstelle in Form einer Bürogemeinschaft mit einem Versicherungsfachmann, einem Bauingenieur und einem Finanzierungsberater in der Stadtmitte eröffnen. Durch diese Symbiose möchte Mareike irgendwann „die Nummer Eins“ in der Region werden und ihre Hauptkonkurrenten hinter sich lassen. Sie kann sich auch vorstellen, weitere Ladenlokale in anderen Stadtteilen und Orten der Umgebung zu eröffnen. In ihrem persönlichen Umfeld hat Mareike viele Kontakte zu anderen Unternehmerinnen. Im näheren familiären Umfeld sind ihr Großvater, ihr Cousin und eine Tante selbständig. Mareike hat diese Personen nie bewusst als Vorbilder wahrgenommen, meint aber, dass sie durchaus unbewusst von ihnen zugunsten einer selbständigen Tätigkeit beeinflusst worden sein könnte. Die Unterstützung des institutionellen Umfelds während der Gründungsphase sieht sie als schwierig an. Ihrer Erfahrung nach wird – vor allem von Seiten des Arbeitsamtes – viel zu wenig nachgefragt und sich um die Gründer gekümmert: „Als ich dann selbständig war, habe ich nie wieder was von denen gehört. [...]Niemand hat nachgefragt. Man war aus der Statistik raus und das war das Wichtigste.“ Da Mareike keine Kinder hat und derzeit in keiner Partnerschaft lebt, hat ihre familiäre Einbettung keinen Einfluss auf ihre Selbständigkeit.

Erfolg definiert Mareike folgendermaßen: „Erfolg heißt für mich, dass alle zufrieden sind, das ist für mich Erfolg – ich kriege ja meinen Lohn dafür.“ Mit ‚alle‘ meint sie sowohl die Käufer und Verkäufer einer Immobilie, als auch sich selbst. „Und dann füllt sich das Konto auch nett.“ Einen Unterschied zwischen beruflichem und privatem Erfolg sieht sie nicht: „Gibt es da einen? Mein Berufsleben ist mein Privatleben. Makler ist man immer 100%.“ Mareike würde nicht sagen, dass sie irgendwann in ihrem Leben besonders erfolgreich war. „Es gab einfach immer eine ‚gesunde Steigerung‘ und ging kontinuierlich bergauf.“ Betrachtet man Erfolg von Unternehmerinnen im Vergleich mit Unternehmern muss ihrer Meinung nach die familiäre Einbettung von Frauen stärker berücksichtigt werden: „Frauen müssen ja gleichzeitig noch ein bis drei Kinder bekommen, Kinder erziehen, einkaufen, kochen, putzen, waschen und der Mann macht nur das eine. Das ist ja wie Äpfeln mit Birnen vergleichen. [...]Wenn den Frauen einer den Rücken frei hält, dann sind sie genauso erfolgreich, da sie viel belastbarer sind.“ Dementsprechend vervollständigt sie den Satz „Eine erfolgreiche Unternehmerin....“ mit „...hat einen Hausmann zu Hause.“

11. Miriam – Gründung im künstlerischen Bereich 2007

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Unternehmen im künstlerischen Bereich
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Kunst, Unterhaltung und Erholung
Region	Westdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 1 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Teilzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	28 Jahre
Beziehungsstatus	In einer Partnerschaft lebend
Kinder	Keine Kinder
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Studentin

Miriam (28 Jahre) lebt in einer festen Partnerschaft und hat keine Kinder. Schon immer war Kunst ihre Leidenschaft und sie sagt: „Schreiben und Malen hat sich als roter Faden durch mein Leben gezogen.“ Nach dem Abitur entschloss sie sich, Jura zu studieren – eine Studienrichtung, die sie aus Gründen der Vernunft einschlug. Schon damals einen künstlerischen Weg zu gehen, traute sie sich nicht zu. Während des Studiums und durch studienbegleitende Praktika verfestigte sich bei ihr immer mehr die Gewissheit, dass sie ihre Freiheiten braucht und lieber eigenverantwortlich arbeiten und agieren möchte. Dennoch zog sie ihr Studium durch: „Ich wollte mir nicht eingestehen, dass Jura nicht das Richtige für mich ist.“ Kurz vor ihrem Studienende fiel sie knapp durch das Staatsexamen. „Dann war es mit meiner Motivation vorbei, ich wusste, ich gehe hier raus und fange einen neuen Lebensabschnitt an.“ Im Hinterkopf hatte Miriam bereits den Gedanken, sich selbständig zu machen, war aber noch nicht bereit, den Schritt wirklich zu vollziehen. Außerdem hatte sie die nicht bestandene Prüfung sehr aus dem Konzept gebracht. Im Verlauf des folgenden Jahres nahm Miriam mehrere kleine Jobs an, genoss ihre Freiheit und versuchte, über den Tiefschlag des nicht bestandenen Examens hinweg zu kommen. Immer mehr gestand sie sich ein: „Das mit Jura, das war eigentlich nicht ich. [...] Ich wusste jetzt si-

cher, ich will selbständig werden. [...]Durch die Jobs, die ich ausübte, da habe ich wieder gemerkt, ich bin doch kein Versager, ich kann was und so kam auch die Idee mit der Selbständigkeit wieder hoch.“ Im Herbst 2005 fertigte sie ein Geschenk für die Tochter einer Freundin an. Die Idee kam bei ihren Freunden so gut an, dass der Gedanke geboren war, die Erstellung solch künstlerischer Geschenke zu ihrer Geschäftsidee werden zu lassen. Dabei durchlief Miriam einen tiefgehenden persönlichen Entwicklungsprozess. Mittlerweile hat sie an Sicherheit gewonnen: „Ich habe wieder bei Null angefangen, aber mir gesagt: ‚Hey, du willst es und deswegen machst du es auch.‘ [...]Es war eine reine emotionale Herzensentscheidung aus dem Bauch heraus, ich hab’s nicht auf Tragfähigkeit und Marktfähigkeit untersucht. Ich hab mein Glück gesucht und auch gefunden, aber es scheint tragfähig zu sein. [...]Bis vor kurzem bin ich immer mit Handbremse gefahren, ich war noch nicht bereit los zu fahren. Ich bin zu keinem meiner Kunden hingegangen, sie sind alle auf mich zu gekommen. Aber jetzt bin ich so langsam [...]bereit auch nach außen dazu [zu ihrer selbständigen Tätigkeit] zu stehen.“ Große Hilfe bekommt sie derzeit durch eine Existenzgründungsberaterin: „Sie hat mir sehr viel Sicherheit vermittelt. Ich kann mit ihr über alles sprechen. Das Tolle ist, sie ist nicht jemand der eingreift, sie setzt nur meine schon vorhandenen Puzzlestücke aneinander. Ohne sie hätte ich arge Probleme. Sie ist wie der Reiseführer. Durch sie hat mein Vorhaben so richtig Fahrt aufgenommen.“

Miriam's Traum, bzw. ihr langfristiges Ziel ist es, den Namen ihres Unternehmens zu einem Begriff zu machen, der für etwas steht. „So wie eine Stiftung, eine Hilfsorganisation rund um Kinder. [...]Eine Organisation, unter der sich viele Menschen versammeln und etwas bewegen können.“ Sie kann sich auch vorstellen, mit der Zeit noch weitere Produkte zu entwickeln und irgendwann weitere Künstler als MitarbeiterInnen in ihr Unternehmen einzubinden, so sagt sie: „In fünf Jahren wäre schön, wenn sich etwas entwickelt hätte und ich Leute an meiner Seite habe.“ Sie glaubt fest daran, ihren Weg zu finden, wenn sie sich nicht selbst dabei behindert: „Man selbst ist die Hürde, man hat die Ängste, die Erwartungen, die Zweifel. Es liegt nur an einem selbst, am eigenen Willen, an dem Glauben an sich selbst. Wenn man dran glaubt, findet man einen Weg, egal wie schwierig es ist.“

Die Motivation zur Gründung hatte sie – eher unbewusst – schon sehr früh: „Der Gedanke, ich möchte selbständig sein, war schon ganz früh präsent, vielleicht schon bei Studienbeginn. Ich bin kein Angestelltentyp, aber ich habe es mir nicht eingestanden.“ Dabei hilft ihr die Selbständigkeit, sich selbst und ihre Persönlichkeit zu entfalten bzw. wiederzuentdecken: „Ich würde sagen, ich hab meine Persönlichkeit nicht verändert, ich hab sie endlich heraus Schälen können. Meine Persönlichkeit, die schon immer da war, kann jetzt nach oben kommen.“

Bislang ist noch kaum eine Aussage über ihr Management möglich. Sie möchte ihren Traum durch ihre Selbständigkeit verwirklichen und verpackt ihn mit Hilfe der Existenzgründungsberaterin Stück für Stück in ein tragfähiges Unternehmenskonzept. Finanzielle Probleme hat sie dabei nicht, da sie keine sonderlich hohen Ausgaben

hat. Allerdings erzielt sie auch noch keine Umsätze. In ihrer Familie ist der unternehmerische Gedanke nicht präsent, doch ihr Umfeld steht hinter ihr: „Es hat mich keiner gebremst, die Leute haben gesagt, mach' doch eher deinen Abschluss, aber keiner hat aktiv eingegriffen und unterstützt. [...]Es war alleine meine Entscheidung. Man muss mich nicht unterstützen, man muss mich nur lassen.“ Ihr Lebenspartner ist Grafik-Designer und er bestärkt sie in ihrem Vorhaben. Das war am Anfang jedoch nicht leicht für sie: „Das war schwierig zwischen uns, ich habe mich da gewehrt, aber es dann schließlich angenommen.“

„Erfolg bedeutet für mich, mit meinem Herzen im Einklang zu stehen, wenn ich abends alleine bin und so über den Tag nachdenke. Erfolg ist für mich, ich bin mir selbst treu geblieben und meinen Weg gegangen. Erfolg ist auch, von Außen anerkannt zu werden.“ Dabei unterscheidet Miriam klar zwischen beruflichem und privatem Erfolg: „Beruflicher Erfolg ist, für mein Schaffen anerkannt und belohnt zu werden [Anerkennung definiert sie dabei geistig und finanziell]. [...]Privater Erfolg ist es, in einer glücklichen Beziehung zu leben, die nicht von Leistung durchdrungen ist, wie es im Beruf der Fall ist.“ Ihre Priorität liegt dabei auf dem Privaten: „Der private Erfolg liegt mir doch am Herzen, das ist mein Schwerpunkt und Ziel.“ In der Zeit, in der sie ihr Studium abgebrochen hat, sowie in allen Zeiten, in denen sie gegen ihre Ängste angegangen ist, würde sich Miriam als besonders erfolgreich bezeichnen. Eine erfolgreiche Unternehmerin hört ihrer Meinung nach auf ihr Herz – sie selbst hat erst dadurch den Schritt in die Selbständigkeit vollzogen.

12. Patricia – Gründung eines Unternehmens für Training und Coaching 2000

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Unternehmen für Training und Coaching
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Erbringung von freiberuflichen Dienstleistungen
Region	Westdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 5 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	52 Jahre
Beziehungsstatus	In einer Partnerschaft lebend
Kinder	1 erwachsene Tochter
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung
Status vor der Gründung	Angestellte

Patricia (52 Jahre) hat eine erwachsene Tochter, ist geschieden, lebt aber wieder in einer Partnerschaft. Ihre Eltern hatten zwei Unternehmen im produzierenden Gewerbe, in denen Patricia nach Abitur und Ausbildung zeitweise in der Verwaltung mitarbeitete. Außerdem sammelte sie in Praktika und Anstellungsverhältnissen in anderen Unternehmen Berufserfahrungen in den Bereichen Finanzierung und Außenhandel. Berufsbegleitend hat Patricia sich in Themen wie Neurolinguistische Programmierung (NLP), Kinesiologie, Kommunikation und Coaching weiterbilden lassen. Die Finanzierung der z. T. teuren Weiterbildungen war ihr aufgrund von Aktiengewinnen möglich: „Ich habe in mich selbst re-investiert.“ Nachdem ihre Tochter zur Welt gekommen war, machte sie eine sechseinhalbjährige Kinderpause. Da es in dieser Zeit anfang, in ihrer Ehe zu kriseln, war sie bestrebt, eine neue Arbeit zu finden und stieg wieder ins Berufsleben ein. Später wechselte Patricia den Arbeitgeber und nahm einen Job an, in dem sie stärker mit psychologischen Themen konfrontiert wurde und im Bereich mentale Begleitung und Coaching tätig werden konnte. Die Stelle war eine 75-prozentige Anstellung, so dass sie in geringem Umfang beginnen konnte, nebenbei schon selbständig tätig zu sein. Nach drei Jahren schloss ihr Arbeitgeber das Unternehmen an ihrem Arbeitsstandort, sie erhielt die Kündigung, wurde arbeitslos

und entschloss sich dann, im Bereich Training und Coaching vollständig selbständig zu werden. Dazu nahm sie Anfang 2003 auch ein Existenzgründerdarlehen in Anspruch. In der Anfangszeit arbeitete sie viel mit einem Kollegen zusammen, was ihr den Einstieg ihrer Meinung nach sehr erleichterte. Die Zusammenarbeit wurde jedoch nach einigen Jahren beendet. Dazu Patricia: „Da passierte, was oft passiert, wenn die Frauen zu ‚groß‘ werden, es ging in die Brüche.“ Patricia begann, selbst neue Ideen zu entwickeln, neue Angebote zu schaffen und neue Kundenstämme zu erschließen. Dabei arbeitet sie mit externen Trainern zusammen, die sie bei der Durchführung der von ihr angebotenen Kurse unterstützen. Im Moment besteht ihr Kundenstamm vorwiegend aus Privatpersonen, die Einzelcoaching in Anspruch nehmen.

Patricias Ansicht nach hat ihr Elternhaus einen großen Einfluss auf sie gehabt: „Ich denke nicht, dass das unabhängig vom Elternhaus gesehen werden kann. [...]Man hat [wenn man in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen ist] im Vorfeld nicht diese Hürden, die jemand hat, der das [Unternehmertum] nicht kennt, es ist selbstverständlicher.“ Patricia beschreibt, dass es für sie daher eine geringere Überwindung war, den Sprung in die Selbständigkeit zu wagen, als es vielleicht für andere der Fall ist. „Ich habe das [Unternehmertum] schon inhaliert.“ Allerdings sagt sie, dass sie eigentlich nie auf die Idee gekommen wäre, sich im Trainingsbereich selbständig zu machen, „es hat sich eben so entwickelt.“ Dabei hat sie sich von ihren Interessen leiten lassen und sich in einem zu dieser Zeit neu aufkommenden Markt ihren Platz geschaffen. Sie managt ihr Unternehmen erfolgreich und kann mit ihren Einkünften problemlos ihren Lebensunterhalt bestreiten. In ihrem persönlichen Umfeld wurde sie durchweg in ihrem Vorhaben unterstützt. Nur ihre aus dem produzierenden Gewerbe kommende Familie war zunächst eher skeptisch: „Wo gibt’s da was zum anfassen?!“ Die Mutterschaft und Sorge als alleinerziehende Mutter um ihr Kind, hat ihr keine Schwierigkeiten bereitet, da ihre Tochter zum Zeitpunkt der Gründung fast erwachsen war.

Ihr Ziel ist es, noch mehr Trainer und auch entsprechend noch weitere interessante Themen zu vermarkten. „Eine weitere Vision ist, die Weiterbildung in Unternehmen menschlicher und persönlicher zu gestalten, indem individueller damit [mit dem Thema Weiterbildung] umgegangen wird.“ Patricia möchte solange arbeiten, wie sie kann und gesund ist. Angestrebte Meilensteine der zukünftigen Unternehmensentwicklung kann sie nicht nennen und möchte sie auch gar nicht nennen können. In Planung ist außerdem, mit Kollegen ein Ausbildungsinstitut aufzumachen.

Zu ihrer Motivation sagt sie: „Es war so eine Flamme in mir. Ich wollte etwas bewegen, ich wollte Menschen unterstützen. [...]Die große Dankbarkeit von den Teilnehmern war eine große Motivation. [...]Positives Feedback hat mich bestärkt, mich selbständig zu machen.“ Den Gedanken an eine Selbständigkeit hatte sie schon lange bevor sie den Schritt gewagt hat. Sie war jedoch bestrebt, sich finanziell abzusichern und bevorzugte daher eine vermeintlich ‚sichere‘ Angestelltentätigkeit. „Deswegen war ich froh um die Arbeit, die ich hatte, ich hätte mich das [sich selbständig

zu machen] wohl nicht getraut, wenn die Firma nicht geschlossen hätte.“ Patricia geht in ihrer Arbeit auf: „Die Idee zur Gründung entstand durch meine Weiterbildungen und weil mir die Arbeit viel Freude gemacht hat. Umso länger ich in diesem Bereich arbeite, umso mehr Spaß macht mir das Ganze.“

Erfolg heißt für Patricia „etwas zu bewegen und Spuren zu hinterlassen.“ Dabei unterscheidet sie nicht zwischen beruflichem und privatem Erfolg: „Ich weiß gar nicht, ob es da für mich eine Unterscheidung gibt.“ Sie glaubt, dass dies vielleicht auch daran liegt, dass sie im Moment sehr beruflich orientiert ist: „Ich gehöre zu denen, für die Weihnachten jedes Jahr wieder überraschend kommt.“ Der einzige Unterschied zwischen beruflichem und privatem Erfolg liegt ihrer Meinung nach darin, dass sich beruflicher Erfolg in finanzieller Hinsicht niederschlägt, privater Erfolg nicht. „Sonst sehe ich da keinen Unterschied.“ Auf die Frage, wann sie von sich selbst sagen würde, dass sie in ihrem Leben besonders erfolgreich war, antwortet sie: „Im Moment.“ Den Satz „Eine erfolgreiche Unternehmerin....“ vervollständigt sie mit „... glaubt an sich und weiß was sie will.“ Das scheint bei Patricia auch tatsächlich der Fall zu sein, wodurch sie einen ausgeglichenen und zufriedenen Eindruck macht.

13. Silvia – Übernahme eines metallverarbeitenden Betriebes 2003

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Metallverarbeitender Betrieb
Branche	Industrie
Wirtschaftszweig	Verarbeitendes Gewerbe
Region	Westdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 5 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Übernahme
Anzahl MitarbeiterInnen	Ca. 60
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	40 Jahre
Beziehungsstatus	In einer Partnerschaft lebend
Kinder	Keine
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung und Studium
Status vor der Gründung	Angestellte

Silvia (40 Jahre) hat keine Kinder und lebt in einer festen Partnerschaft. Nach dem Besuch der höheren Handelsschule absolvierte sie eine Ausbildung zur Rechtsanwaltsfachgehilfin. Sie hätte auch eine Ausbildung zur Industriekauffrau im väterlichen Betrieb der metallverarbeitenden Industrie machen können, lehnte dies jedoch ab. 1990 beendete sie ihre Ausbildung, war aber aufgrund des geringen finanziellen und ideellen Anreizes entschlossen, nicht weiter in diesem Beruf zu arbeiten. So fing sie schließlich doch an, im kaufmännischen Bereich des elterlichen Unternehmens zu arbeiten. In der Abendschule machte sie zuerst den staatlich geprüften Industriefachwirt, und später den staatlich geprüften Betriebswirt. Geprägt war diese Phase ihres Lebens ihrer Meinung nach stark durch ihre damalige Beziehung: die Ausbildung zum Betriebswirt machte sie zu einem großen Teil nur, weil ihr damaliger Lebensgefährte auch Betriebswirtschaftslehre studierte und Silvia der Meinung war, zusammen lerne es sich leichter. Mit dem Ende der Ausbildung war dann allerdings auch die Beziehung zu Ende. Silvia übernahm immer mehr Tätigkeiten im elterlichen Betrieb, wobei über die Thematik der Unternehmensnachfolge nie konkret gesprochen oder nachgedacht wurde. Gegen Ende der 1990er Jahre wurde Silvia durch ihren damaligen (und heutigen) Lebenspartner, der als selbständiger Unternehmens-

berater tätig ist, dazu angehalten, sich mit der Unternehmensnachfolge zu befassen. So besuchte Silvia auch einige Informationsveranstaltungen zu diesem Thema. Innerhalb der Familie wurde das Jahr 2002 als Übernahmejahr festgelegt. Ab Ende 2001 wurde die Geschäftslage des Unternehmens jedoch immer problematischer und Silvias Vater wollte den Betrieb nur ungern in einer schwierigen Phase übergeben. 2003 geriet das Unternehmen in eine schwere Krise und stand kurz vor der Insolvenz. Um einen weiteren Kredit zur Überbrückung der Krise zu bekommen, war eine Bedingung der Bank, die Unternehmensnachfolge zu regeln und so übernahm Silvia das Unternehmen auf Drängen der Bank mitsamt Schulden im Jahre 2003.

Silvia hat einen Bruder, der jedoch eher handwerklich begabt und für die Geschäftsführung nicht geeignet ist. Er leitet hauptverantwortlich einen Geschäftsbereich des Unternehmens als Schweißerfachmann. Silvias Vater ist noch heute als beratender Ingenieur für das Unternehmen tätig. Die Krise von 2003 wurde erfolgreich überwunden, ohne dass MitarbeiterInnen entlassen werden mussten. Seit 2004 geht es mit dem Unternehmen stetig aufwärts. Die Mitarbeiteranzahl ist von 25 auf 60 Personen angestiegen. Die Umsätze des Unternehmens liegen im siebenstelligen Bereich und Silvia kann damit ihren Lebensunterhalt bestreiten. Nach ihrer eigenen Einschätzung war ihre persönliche Entwicklung stark durch ihren Lebenspartner geprägt. Er hat ihr viel Verständnis entgegengebracht und „er hat mir die Augen geöffnet und mich unterstützt.“ Durch ihre Tätigkeit als Unternehmerin wurde Silvia ihrer eigenen Einschätzung nach selbstbewusster. Sie kann besser auf andere Menschen zugehen, ist lockerer im Umgang mit anderen geworden und bezeichnet sich heute als „ein Stück weit überlegter und erfahrener.“ Auch diese Entwicklung wurde ihrer Meinung nach von ihrem Partner positiv beeinflusst: „Er hat meine Persönlichkeit sehr geprägt.“

Für die Zukunft wünscht sie sich, dass ihr Unternehmen weiter wächst, und sie ihre Hauptkonkurrenten in der Region hinter sich lassen kann. Dabei hat sie als Frau mit besonderen Problemen zu kämpfen: Aufgrund bestimmter „Seilschaften“, in die sie als Frau nicht reinkommt (und die sie auch nicht genauer erläutern wollte) schnappen ihr Konkurrenten immer noch Aufträge weg, die durch diese „Männerwirtschaft“ vergeben werden. So versucht sie, bestehende Vorteile des Unternehmens in Zukunft stärker auszubauen, um ein Alleinstellungsmerkmal zu erreichen. Um zu Überleben, strebt sie kontinuierliches Unternehmenswachstum an. Dabei könnte sie sich auch durchaus vorstellen, nicht von innen heraus zu wachsen, sondern durch die Übernahme eines anderen Unternehmens. Ein weiteres Ziel für die Zukunft ist die Abbezahlung der Kredite. All diese Zukunftsvorstellungen möchte Silvia gerne zügig realisieren, um (wenn möglich) mit 55 bis 60 Jahren in Rente gehen zu können.

Der erste Anstoß zur Übernahme kam durch ihren Partner, der sie dazu anhielt, die Nachfolgeproblematik nicht zu vernachlässigen. In der Unternehmenskrise musste sie sich dann entscheiden und ihre Motivation zur Übernahme bestand in der Verantwortung für die MitarbeiterInnen: „Viele Bekannte meldeten damals Insolvenz an und ich fand es schrecklich. [...] Ich wollte nicht kampflös aufgeben.“ Ihr blieb nur die

Alternative, das Unternehmen zu übernehmen. Es nicht zu übernehmen, hätte zu einer Schließung des Unternehmens und zum Verlust der Arbeitsplätze geführt: „Da habe ich gesagt: versuchen kann man es immer.“

Erfolg definiert Silvia folgendermaßen: „Erfolg ist für mich ein gutes Betriebsergebnis und wenn ich einen Kunden zufrieden stellen kann. Eins hängt mit dem anderen zusammen.“ Sie unterscheidet zwischen beruflichem und privatem Erfolg vor allem in der Hinsicht, dass sie privaten Erfolg alleine erreicht, beruflichen zusammen mit ihrem Team. „Sowieso ist es schwierig privates und geschäftliches zu trennen.“ Eine erfolgreiche Unternehmerin ist ganz sie selbst, sagt Silvia abschließend. Sie zeigt sich als Unternehmerin, die sich in einer Männerdomäne ihren Platz erkämpft hat und dennoch sie selbst geblieben ist.

14. Tina – Gründung einer Tourismusagentur 1994

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Tourismusagentur
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	k.A.
Region	Westdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 10 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	3 freie MitarbeiterInnen
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Teilzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	44 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	2 minderjährige Kinder
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Angestellt

Tina (44 Jahre) stammt aus einer Unternehmerfamilie. Ihre Eltern besitzen mehrere Reisebüros sowie ein Omnibusunternehmen. Nachdem Tina Betriebswirtschaftslehre und Public Relations studiert hatte, arbeitete sie zunächst für einige Jahre als Produktmanagerin in einem Kosmetikunternehmen, bevor sie sich entschied, im Angestelltenverhältnis ebenfalls in die Tourismusbranche zu gehen. Zwischenzeitlich lernte sie ihren (Ex-)Ehemann kennen, heiratete und zog in eine andere Region Deutschlands. Anfangs versuchte Tina, ihren Job beizubehalten und zu pendeln. Als das jedoch zu stressig wurde, kündigte sie ihre Anstellung und machte sich mangels Alternativen selbständig. Heute sagt sie: „Ich habe mich aus der Not heraus selbständig gemacht. Ich wollte unbedingt weiter berufstätig sein.“, obwohl es aufgrund der guten finanziellen Situation ihres Exmannes eigentlich nicht nötig war. Rückblickend sagt sie zu ihrer Entscheidung für die Selbständigkeit: „Es kam einfach, weil ich den anderen Job nicht mehr machen konnte. Ich wollte nicht nur Hausfrau und Mutter sein. Ich habe nie in Frage gestellt, dass ich weiter etwas machen möchte. So hat sich das entwickelt. Das hatte ich mir gar nicht überlegt.“ So kann sie auch heute nicht sagen, ob sie erst den Wunsch hatte, selbständig sein zu wollen, beides ging Hand in Hand. Ihre Gründungsidee war, ihre Kenntnisse im Bereich Beauty und

Wellness mit ihren Erfahrungen im Bereich Tourismus zu verknüpfen – zu einem Zeitpunkt, als der Begriff Wellness hier in Deutschland erst aufkam. Tina gründete 1994 ihr Unternehmen zunächst mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Angebot von Wellnessreisen. Durch ihre entstehenden Kontakte zu Wellnesshotels merkte sie, dass bei diesen ein großer Nachholbedarf im Bereich Marketing und PR bestand. Darum rückte die Beratung von SPA- und Wellnesshotels zunehmend in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit. Tina hatte eine Marktlücke erkannt und ihr Unternehmen darauf ausgerichtet, diese zu schließen. Kurze Zeit nach der Gründung bekam Tina ihre beiden Kinder (heute 10 und 12 Jahre alt), arbeitet jedoch kontinuierlich weiter. Sie konnte sich ihre Arbeitszeit flexibel einteilen, hat zum Teil nachts gearbeitet und die Arbeitsauslastung generell phasenweise einfach zurückgefahren. Als Unterstützung im Haushalt und mit den Kindern hatte sie auch immer Au Pair Mädchen. 1998 gründete Tina ihre erste Internetseite, auf der Wellness Hotels sich und ihr Angebot gebührenpflichtig präsentieren können. Als das gut angenommen wurde, entwickelte Tina weitere Internetkonzepte und ist immer offen für neue Ideen. Nebenher machte sie kontinuierlich weiter die Marketing- und PR-Beratung für verschiedene wechselnde und vier feste Hotelkunden.

Derzeit ist ihre selbständige Tätigkeit kein Fulltime-Job. Tina schätzt, im Schnitt fünf bis sechs Stunden pro Tag zu arbeiten. Die restliche Zeit widmet sie ihrer Familie. Der Ertrag für ihre Tätigkeit ist in ihren Augen sehr gut. Ihren Lebensunterhalt durch ihre Arbeit bestreiten kann sie erst seit etwa vier Jahren. So machte sie im letzten Jahr sechsstelligen Umsatz und fünfstelligen Gewinn. In Zukunft möchte Tina gerne den Bereich PR-Beratung ausbauen. Vorstellen kann sie sich auch, eine Kooperation einzugehen, um „eine richtige, größere Agentur aufzubauen.“ Ihr Wunsch ist allerdings eher, auch in Zukunft niemanden anzustellen, sondern „lieber mit Gleichgesinnten auf gleicher Ebene“ zu arbeiten. Denkbar wäre für sie nicht nur eine virtuelle, sondern auch eine reale Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Büro. Tina ist der Meinung, dass das Internet viele Möglichkeiten bereit hält: „Das Gute und Interessante ist, dass man da nur eine gute Idee braucht und nicht viel Geld.“

In allen Phasen ihres Lebens und ihrer Selbständigkeit hatte sie ein unterstützendes Umfeld um sich. Ihr Vater, der schon immer ein sehr innovativer Unternehmer in seinem Umfeld war, und auch neue Geschäftsfelder erschlossen hat, wenn er eine gute Idee hatte, war eine Art Vorbild für sie. „Er hat mal etwas riskiert und etwas Neues ausprobiert, sonst kann man kein Unternehmer sein, sonst ist man Unterlasser.“ Als treibende Kraft zu ihrer eigenen Gründung kann Tina aber niemanden identifizieren. Bei der Frage nach ihrem damaligen Mann antwortete sie: „Nein, er war eher ein Hemmschuh. Er hat gesagt, ich muss eigentlich nicht arbeiten, er verdient genug.“ Der Ehemann war ebenfalls Unternehmer und die finanzielle Situation der Familie gut. Sie hat viele Kontakte zu anderen Unternehmerinnen: „Es ergibt sich aus meinem Freundeskreis, weil wahnsinnig viele selbständig sind, die meisten mit PR und Werbung. Das passt ganz gut, dann kann man sich mal austauschen.“

Erfolg kann man nach Tina quantitativ und qualitativ messen: Quantitativ definiert sie ihn folgendermaßen: „Erfolg ist, so viel Geld zu verdienen, dass ich mir etwas kaufen kann, ohne groß darüber nachzudenken, ob ich es mir leisten kann.“ Qualitativ hat Erfolg für Tina viel mit Anerkennung zu tun: „Die Anerkennung der anderen merkt man, man bekommt ein Auftreten, dass die anderen anerkennen.“ In einem Satz formuliert sie: „Erfolg heißt für mich, unabhängig zu sein.“ Bei sich selbst würde sie gar nicht von Erfolg sprechen wollen: „Ich würde mich eigentlich nicht erfolgreich nennen, es läuft einfach alles ganz gut.“ Eine erfolgreiche Unternehmerin führt in ihren Augen „ein Unternehmen genau wie ein Mann, nur mit weiblicher sozialer Kompetenz und Intuition.“ Am Ende des Gesprächs war es Tina ein Bedürfnis, uns mit auf den Weg zu geben, dass die Frage, wie Erfolg gemessen wird und wie die Situationen der Frauen sich im Vergleich zu der der Männer gestalten, weiter herausgearbeitet werden sollte. „Die Männer haben keinen Haushalt, keine Kinderbetreuung. Dies ist alles eine zusätzliche Organisation[-sarbeit] für die Frauen.“

15. Ulrike – Gründung einer Schneiderei 1993

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Schneiderei
Branche	Handwerk
Wirtschaftszweig	Verarbeitendes Gewerbe
Region	Ostdeutschland (städtische Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 10 Jahre
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	2
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	39 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	3 minderjährige Söhne
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Berufsausbildung, Meisterprüfung
Status vor der Gründung	Arbeitslos

Ulrike (39 Jahre) ist in der DDR geboren und stammt aus einem Unternehmerhaushalt. Sie hätte nach der Schule gerne studiert, erhielt jedoch keinen Studienplatz, da sie aus einer christlich geprägten Familie stammte und sich daher nicht partei- und systemkonform verhielt: „Ich konnte nicht einfach einen Gott anbeten, den der Staat uns vorsetzte.“ Im Handwerk, das generell etwas offener und ‚eigener‘ war, bekam sie dann eine Lehrstelle in einer Schneiderei. Da ihr die Arbeit großen Spaß machte, war Ulrike auch nach der Ausbildung weiterhin als Schneiderin tätig und entschloss sich zu Zeiten der Wende, zusätzlich ihre Meisterprüfung abzulegen. Kurz nach der Wende musste der Laden, in dem Ulrike arbeitete, aufgrund der Einfuhr billigerer Kleidung aus dem Westen schließen. Sie liebäugelte mit einer Anstellung an der Oper. Zeitgleich bot ihr jedoch ein Freund ein kleines, kostengünstiges Ladengeschäft an. „Die Frage war, gehe ich den riskanten Weg in die Selbständigkeit oder stelle ich mich erneut im Angestelltenverhältnis dem Druck von oben, den ich noch nie haben konnte.“ Ulrike entschied sich, die sich ihr gebotene Chance zu nutzen und eröffnete 1993 eine eigene Schneiderei. „Ich hatte in dem Ladenlokal nur ganz geringe Kosten zu bezahlen, das ging ganz gut, so habe ich mir einen neuen Kundenstamm aufbauen können.“ Über ihre Motive zur damaligen Zeit sagt sie: „Ich

würde nicht von Motivation sprechen. Ich war jung und wollte was probieren. Das war ja alles relativ überschaubar. Wenn man jung ist, hat man ja kaum etwas zu verlieren. Ich dachte ich kann es ja mal probieren.“ Schon bald bildete Ulrike Lehrlinge aus, die sie bei ihrer Arbeit unterstützten. Die Geburten ihrer Kinder beeinträchtigten ihre unternehmerische Tätigkeit immer nur kurzzeitig – ihr erstes Kind nahm sie von Anfang an mit zur Arbeit, bei der Geburt des zweiten Kindes setzte sie ein halbes Jahr aus, in dem ihr damaliger Lehrling das Geschäft weiterführte und das dritte Kind nahm sie wieder vom ersten Tag an mit in ihr Geschäft. Alle Kinder gab sie schon früh in die Obhut einer Tagesmutter, um ihren Beruf in Vollzeit ausführen zu können. In diesem Zusammenhang merkt Ulrike an, dass „die Kinderbetreuungsmöglichkeiten ein gutes Überbleibsel der DDR Zeit“ sind. Ihre drei Kinder sind heute 2, 9 und 13 Jahre alt.

Im Jahr 2000 musste sie sich neue Geschäftsräume suchen, da die anderen zu alt und renovierungsbedürftig geworden waren. Die heutigen Geschäftsräume sind erheblich teurer, als die alten. Zudem stellten sich die generellen Preissteigerungen über die Jahre als immer problematischer heraus, da Ulrike sie mit einer Erhöhung der Verkaufspreise nicht restlos auffangen konnte. An Geld für ihr Unternehmen zu kommen, war von Beginn an ihr Hauptproblem: „Einen Kredit wollte mir keiner geben. Ich habe mir mein wenig Startkapital von Freunden und Verwandten ‚zusammengeborgt‘.“ Auch jetzt fehlt ihr das nötige Kapital, um einen Aufschwung in ihr Unternehmen zu bringen: „Viele sagen ich sollte mehr machen, aber da muss man viel Geld investieren.“ Ulrike glaubt, mit mehr Kapitaleinsatz könnte sie viel mehr erreichen. Ein weiteres finanzielles Problem sind die hohen Mieten in der Stadtmitte. Ihrer Meinung nach, sollte die Stadt mehr darauf achten, dass auch kleine Läden in der Stadtmitte existieren können, was die hohen Mieten jedoch unmöglich machen. Diese können sich nur die großen Ketten leisten – in ihren Augen eine Frage der Stadtpolitik. Anfang 2007 spielte Ulrike im Zuge der Mehrwertsteuererhöhung erstmals ernsthaft mit dem Gedanken, ihren Laden zu schließen. Aufgrund der Steuererhöhung sank ihr schon zuvor viel zu niedriger Gewinn noch weiter. Obwohl sie Umsätze im fünfstelligen Bereich erzielt, bleiben ihr kaum 5.000 Euro Gewinn pro Jahr. Sie muss von ihren Einkünften nicht ihren Lebensunterhalt bestreiten und wäre dazu auch gar nicht in der Lage. Momentan hat sie sich noch nicht um einen neuen Lehrling für den Herbst 2008 gekümmert, da sie „nicht weiß, ob ich noch drei Jahren durchhalte“. Ulrike ist über die Entwicklung traurig und hilflos: „Ich habe immer das Gefühl, dass alle die Hand aufhalten und ich renne hier wie ein Hamster im Laufrad, um alles zu schaffen. [...]Manchmal hat man das Gefühl, man wird von vorne bis hinten abgezockt.“

Auf die Frage nach ihren Zielen antwortet sie: „Es gibt zwei verschiedene Wege für mich. Erstens, ich höre auf und gehe in ein Angestelltenverhältnis oder mache etwas ganz anderes. Zweitens, ich mache so weiter wie bisher und versuche mich damit zu bescheiden oder drittens ich gebe noch einmal voll Power.“ Im Moment fühlt sie sich durch ihr jüngstes Kind „etwas ausgepowert“, könnte sich aber vorstellen, dass sie noch einmal einen Motivationsschub bekommt, wenn ihr Jüngster älter ist. Sie würde

sich ein besser gelegenes Ladenlokal wünschen, kann jedoch keine höhere Miete zahlen. So steckt sie in einem Teufelskreislauf, aus dem sie derzeit keinen Ausweg weiß. Dabei genießt sie es, unternehmerisch tätig zu sein: „Es ist eine große innere Freiheit. Das war faszinierend, dass ich mit meinen Händen mein Geld verdienen kann. Das ist ein tolles Gefühl.“ Diese Freude an der unternehmerischen Tätigkeit gab ihr bislang auch den Mut und die Motivation, weiterzumachen.

Erfolg heißt für Ulrike: „dass ich bestätigt bekomme, dass ich gut bin, entweder finanziell oder auf eine andere Weise. Auf eine Weise, dir mir einfach gut tut. Wenn ich Geld verdiene und die Leute mich loben. Nur Geld verdienen alleine halte ich nicht für erfolgreich.“ Dabei spielt auch privater Erfolg, besonders Zufriedenheit eine große Rolle für sie. Der Unterschied zwischen beruflichem und privatem Erfolg ist in ihren Augen, dass der berufliche Erfolg auch eine finanzielle Komponente beinhaltet. Im Moment steht bei ihr der private Erfolg im Vordergrund: „Mir ist der private Erfolg wichtiger, als der Berufliche. Ich würde beruflich zurückstecken, wenn ich merke, dass es privat so nicht funktioniert. Wenn es mir privat nicht gut geht, dann nützt mir auch der Beruf nichts.“ Sie merkt allerdings an: „Aber ich muss mir selbst eingestehen, ich liebe meinen Job genauso wie meine Kinder.“ Seit Ulrike mit dem Gedanken spielt, ihre Selbständigkeit aufzugeben, hat sie erst gemerkt, wie viel ihr ihre Tätigkeit bedeutet. Nur Hausfrau zu sein und ihre Bestätigung allein in ihrer Mutterrolle zu finden, würde sie nicht glücklich machen. Dass Frauen oft kleinere Unternehmen führen als Männer, ist in ihren Augen folgendermaßen begründet: „Die Frauen haben zwar kleinere Unternehmen, aber wenn, dann sind sie weniger erfolgreich, weil sie Angst vor dem Erfolg haben oder weil ihnen einfach andere Sachen wichtiger sind. Frauen haben gar nicht den Zwang unbedingt erfolgreich sein zu wollen, sie setzen andere Prioritäten.“ Generell denkt Ulrike, dass Erfolg in unserer Gesellschaft sehr männlich definiert ist. Eine erfolgreiche Unternehmerin ist nach Ulrikes Meinung glücklich und zufrieden mit ihrem Leben – damit das bei ihr wieder der Fall ist, gehört aber eine bessere berufliche Perspektive, als in der derzeitigen Situation, dazu.

16. Victoria – Gründung eines mobilen psychologischen Dienstes 2006

Merkmale des Unternehmens	
Art des Unternehmens	Mobiler psychologischer Dienst
Branche	Dienstleistung
Wirtschaftszweig	Gesundheits- und Sozialwesen
Region	Ostdeutschland (ländliche Region)
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	> 1 Jahr
Neugründung oder Übernahme	Neugründung
Anzahl MitarbeiterInnen	Keine
Vollzeit od. Teilzeittätigkeit	Vollzeit
Merkmale der Unternehmerin	
Alter zum Zeitpunkt d. Interviews	48 Jahre
Beziehungsstatus	Verheiratet
Kinder	1 minderjähriger Sohn
Höchster Schulabschluss	Abitur
Bildungsabschlüsse	Studium
Status vor der Gründung	Arbeitslos

Victoria (48 Jahre) ist in Ostdeutschland geboren und sagt von sich selbst, dass sie trotz des dort herrschenden politischen Systems schon immer eine Freidenkerin gewesen ist. Sie studierte in Moskau Lehramt und war anschließend als Lehrerin tätig. Schon damals hatte sie den Gedanken im Hinterkopf, einmal etwas mit Frauen und Kindern machen zu wollen. Die Wende brachte einen Umschwung in ihr Leben: „Nach der Wende gab es plötzlich so viele Möglichkeiten, dass es spannend wurde.“ Victorias Mann machte sich 1993 im Baubereich selbständig und schlug ihr schon damals vor, sich in der Tourismusbranche selbständig zu machen: „Er sagte immer mach’ dich doch auch selbständig, weil er gesehen hat, dass ich ein ziemliches Organisationstalent bin. Aber so weit war ich noch nicht. Und ich wollte nicht in den Tourismus, ich wollte schon immer mit Menschen arbeiten.“ So absolvierte Victoria ein Zusatzstudium zur Sozialtherapeutin und war fortan im sozialen Bereich tätig. Zwischenzeitlich kam ihr Sohn zur Welt und sie setzte ein Jahr mit dem Beruf aus. Im Jahr 2000 wechselte sie in eine Mutter Kind Klinik in der Region. „Die Arbeit hat mir dort inhaltlich einen Riesenspaß gemacht, ich fühlte mich inhaltlich schon so ein bisschen angekommen. Aber die Bezahlung war sehr schlecht und die Arbeit wurde immer mehr. Das wollte ich dann irgendwann nicht mehr.“ So startete sie schließlich

2005 doch in die berufliche Selbständigkeit und eröffnete den ersten mobilen sozialen Dienst in ihrer Region. Heute hält sie Vorträge, führt Telefontrainings durch, Entspannungskurse, Einzelberatungen, Raucherentwöhnungen u. v. m. Mittlerweile arbeitet Victoria mit einem Gutshof zusammen, der Urlauber beherbergt und auf dem sie Kurse für die Gäste anbieten kann. Sie sieht es als besonders wichtig an, ein breites Wissens- und Betätigungsfeld zu haben: „Desto breiter man aufgestellt ist, umso besser bekommt man Aufträge. Aus den Aufträgen ergeben sich dann wieder neue Aufträge.“ Im Jahr 2007 machte Victoria Umsatz und Gewinn im niedrigen fünfstelligen Bereich und der Trend deutet nach oben. Ihre Auslastung ist mittlerweile gut. Sollte einer ihrer Tätigkeitsbereiche wegfallen, hat sie keine Sorge etwas anderes zu finden: „Ich hab keine Angst, dass es [die Selbständigkeit] irgendwann an einem Mangel an Arbeit scheitern könnte.“

Ihr Ziel für das kommende Jahr ist, eine gewisse Stabilität zu erreichen. In fünf Jahren möchte sie gerne einen Klientenstamm haben, der regelmäßig zu ihr ins Büro kommt und sie möchte das Raucherprogramm in Schulen platziert haben. Victorias „Lebensvision“ ist es, eine ‚Lebensschule‘ zu gründen, in der sie zusammen mit anderen Selbständigen alles rund ums Leben anbietet – von Massagen über Diätberatung, Raucherentwöhnung, etc. Mit dieser Einrichtung würde sie auch Pilotprojekte und politische Projekte bearbeiten wollen, um dazu beizutragen, die Gesellschaft ein Stück weit zu verbessern. Eine Vision vor Augen zu haben, findet Victoria wichtig: „Ich habe gelernt: Solange man eine Vision hat, rückt man ihr immer ein Stückchen näher.“

Ihren ersten, allerdings noch nicht spruchreifen Gedanken, sich selbständig zu machen, hatte Victoria mit der Wende. Als sie in ihrem Angestelltenverhältnis 2005 aufgrund der vielen Arbeit einen körperlichen Zusammenbruch erlitt, griff sie den Gedanken wieder auf, zog die Reißleine und entschloss sich zu gründen. Dabei passt es zu ihrem Naturell, selbstbestimmt und eigenständig tätig zu sein, ihr fehlt es jedoch ein bisschen, in einem Team zu arbeiten. Noch während ihrer Anstellung hatte sie auf Honorarbasis einige Vorträge gehalten, was gut funktionierte. „Da war für mich unterschwellig klar, dass das okay ist, dass so etwas geht. „Die Idee zur Gründung entstand aus der Notwendigkeit, dass ich mich aus dem Alten befreien wollte und umsetzen wollte, was ich im Kopf hatte, meine Ideen und Ideale. Es war weniger eine ökonomische Entscheidung.“ Der Wunsch zu gründen war bei Victoria vor der Idee vorhanden. Auf die Frage, woher sie die Motivation zur Gründung nahm, antwortet sie: „Die liegt einfach in meinem festen Glauben an mich selbst.“

Das persönliche Umfeld spielte bei Victoria eine große Rolle. So war ihr selbständiger Mann für sie ein Vorbild und hat sie in allem unterstützt. „Mit der Zeit hat sich auch die Einstellung meines Mannes zu mir verändert, er hilft nun auch im Haushalt mit, interessiert sich für meine Projekte und baut mir zurzeit ein neues Büro in unserem Haus.“ Außerdem hätte sie den Schritt in die Selbständigkeit ohne den finanziellen Rückhalt ihres Mannes und die damit verbundene Sicherheit, nicht gewagt. Eine weitere wichtige Person in Victorias Umfeld war eine selbständige Dozentin, die sie

noch im Angestelltenverhältnis kennenlernte. Diese Dozentin hatte Victoria die ersten Aufträge vermittelt und wurde für sie eine Art Mentorin.

Erfolg bedeutet für Victoria zum einen, Kunden zu haben, die zufrieden nach Hause gehen. Zum anderen ist es für sie als Selbständige ein Erfolg, für weniger Arbeit mehr Geld als im Angestelltenverhältnis zu bekommen. Sie unterscheidet nicht zwischen beruflichem und privatem Erfolg: „Bei mir muss das eins sein. Sonst hieße das, ich rede das eine und tue das andere. Ich könnte keine Lebensberatung geben, wenn ich es selbst nicht hin bekommen würde. [...]Es gibt aber die Priorität, dem Privaten Raum zu lassen und es zu schaffen, dem Beruflichen Grenzen setzen.“ So versucht sie, im Durchschnitt nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten, um genügend Zeit für sich selbst zu haben. Victoria nimmt sich ganz bewusst jeden Tag eine Stunde Zeit für sich, die sie je nach Lust und Laune gestaltet. „Ich möchte keine 50 Stunden die Woche arbeiten. Ich könnte es und würde es sicherlich auch organisiert bekommen, aber ich will es nicht. Ich bin allerdings flexibler geworden, was die Arbeitszeiten angeht. Früher hätte ich nie abends gearbeitet, das mache ich jetzt schon mal – dafür ist es dann tagsüber weniger. [...]Das Wertvollste, was ich habe, ist Zeit – und ich kann nun selbst darüber bestimmen. Ich allein bin für mich verantwortlich.“ Victoria würde Frauen, die kleinere und umsatzschwächere Unternehmen gründen, als der Durchschnitt, nicht als erfolglos bezeichnen. Aus eigener Erfahrung weiß sie, dass hinter den erfolgreichen Männern auch oft treibende Frauen stehen. Dabei findet sie, dass Frauen und Männer sich sehr gut ergänzen und gemischte Teams Vorteile für beide Seiten mit sich bringen. Eine erfolgreiche Unternehmerin braucht nach Victorias Meinung Mut, Selbstbewusstsein und eine Familie, die hinter ihr steht, um ihre Visionen und Ideen umsetzen zu können.

4. Ausgewählte Fragen zur Fallstudienbearbeitung

Einfluss der Bildung auf die unternehmerische Tätigkeit der Frauen:

Wie wirken sich unterschiedliche Bildungsgrade der verschiedenen Unternehmerinnen auf ihren ökonomischen Erfolg und ihr persönliches Erfolgsverständnis aus?

Gibt es einen klar erkennbaren Zusammenhang zwischen den beiden Erfolgskomponenten und dem Bildungsgrad?

Wie wurde der Werdegang der Unternehmerinnen von ihrem Umfeld beeinflusst? Wie wirkte sich das Umfeld auf die weitere Unternehmensentwicklung aus? Welche Umfeldkomponenten haben den größten Einfluss?

Regionale Einflüsse

Unterscheiden sich die Geschäftsideen in ländlichen und städtischen Regionen voneinander? Woran liegt das?

Gibt es Unterschiede in den Biografien der Unternehmerinnen, je nachdem ob sie aus Ost- oder aus Westdeutschland kommen? Welche Muster zeigen sich hierbei?

Familiäre Einflüsse

Welchen Einfluss kann ein unternehmerisches Elternhaus auf die Frauen ausüben?

Welche spielen die eigenen Kinder bei der Gestaltung des beruflichen Werdegangs?

Wie kann berufliche Selbständigkeit bei der Vereinbarung von Familie und Beruf helfen?

Brancheneinflüsse: Dienstleistung vs. Handel

Welche Auswirkung hat es auf die Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, ob eine Unternehmerin sich im Dienstleistungsbereich oder im Handel selbständig macht?

Auf welche Schwierigkeiten treffen Unternehmerinnen, die eine berufliche Selbständigkeit im Handel beginnen?

Welche Vorteile bieten Gründungen im Dienstleistungsbereich?

Unternehmensentwicklung und Erfolg

Welche Rolle spielt „Zufriedenheit“ in den Erfolgsdefinitionen der Frauen?

Wie definiert die Mehrheit der Unternehmerinnen aus den Fallstudien Erfolg? Wie unterscheiden sie zwischen beruflichem und privaten Erfolg?

Welche Rolle spielen Glück und Zufall?

Wie können sich innovative Gründungsideen entwickeln?

Welches sind die Hauptprobleme, mit denen sich Unternehmerinnen nach der Gründung auseinandersetzen müssen?

Literaturverzeichnis

- Allen, Elaine, Elam, Amanda & Langowitz, Nan et al. (2007): Global Entrepreneurship Monitor. 2007 Report on Women and Entrepreneurship, Wellesley: Babson College.
- bga – bundesweite gründerinnenagentur (2007): Existenzgründungen durch Frauen in Deutschland – Psychologische und soziale Aspekte der Gründungen durch Frauen. Download unter http://www.gruenderinnenagentur.de/bag/pdf/Dateien/Literatur/bga-Publikationen/Factsheet_Nr.9.pdf.
- Bosma, Niels, Jones, Kent & Autio, Erkki et al. (2008): Global Entrepreneurship Monitor. 2007 Executive Report, Babson.
- Dangel, Caroline, Piorkowsky, Michael-Burkhard & Stamm, Thomas (2006): Genderaspekte in der Existenzgründung und Selbständigkeit in Europa: Beitrag zur internationalen Tagung „Vielfalt in der Unternehmerschaft“ am 19. Mai 2006, Gelsenkirchen.
- Kohn, Karsten & Spengler, Hannes (2008b): Gründungen in Deutschland: weniger aber besser – Chancenmotiv rückt in den Vordergrund. KfW-Gründungsmonitor 2008. Kurzfassung der jährlichen Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland, Frankfurt am Main.
- Müller, Günter F. (2000): Dispositionelle und geschlechtsspezifische Besonderheiten beruflicher Selbständigkeit. Dispositional and Gender-Related Particularities of Occupational Independency. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 21(4), 319–329.