

Key Learnings vom Serial Entrepreneur

Text: Dr. Monika Nörr

Wie kann ein Gründer sein junges und erfolgreiches Unternehmen langfristig sichern? Wie kann er die Voraussetzungen schaffen, dass sein Unternehmen Jahre später noch auf dem Markt ist? Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültige Antwort, da jedes Unternehmen in seiner Kombination aus den Menschen, seiner Organisationsstruktur und seinem Leistungsangebot einzigartig ist. Jeder Unternehmer muss hier seinen eigenen Weg finden. Der Serial Entrepreneur Amir Roughani hat die Strategie der Diversifikation gewählt und im Laufe der Zeit erfolgreich seine Unternehmen gegründet und aufgebaut.

Vom Flüchtling zum Entrepreneur of the Year

Amir Roughani ist 1975 im Iran geboren und kam aufgrund des Irak-Krieges 1987 von Isfahan nach Berlin. Nach seinem Hauptschulabschluss absolvierte er eine Ausbildung zum Chemikanten bei der Schering AG. Anschließend holte er die mittlere Reife sowie die fachgebundene Hochschulreife nach und studierte in Berlin Wirtschaftsingenieurwesen. Nach dem Studium begann er im Jahr 2000 ein Angestelltenverhältnis bei der Ascena AG in München als Key Account Manager für Großkunden und wechselte dann zu einem seiner Kunden, der Kirch-Gruppe (BetaResearch GmbH) als Key Account Manager für Verschlüsselungstechnologien. Nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe wurde BetaResearch 2002 als Management-Buy-out (MBO) weitergeführt.

Im selben Jahr hat Roughani dann die Seiten gewechselt, hat sich selb-

ständig gemacht und bis heute 27 Unternehmen gegründet: Zuerst den Ingenieurdienstleister axis Engineering GmbH, der im Jahr 2007 mit einer kompletten Neuausrichtung als Technologieunternehmen in die Vispiron GmbH umfirmiert wurde. Nach und nach erweiterte Roughani das Spektrum der Vispiron um die Bereiche Messtechnik, Flottenmanagement und Erneuerbare Energien und gründete hierzu auch eigene Unternehmen. Roughani ist in allen Unternehmen Geschäftsführer, teilweise ist ein zweiter Geschäftsführer vorhanden. Vispiron beschäftigt über 380 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von rund 47 Mio. Euro (2015).

2014 wurde Roughani zum „Entrepreneur of the Year“ im Bereich IT und Dienstleistung gekürt. Das Magazin Capital zählt Roughani zu den Top 40 Talenten Deutschlands im Bereich Wirtschaft. Seine Firmengruppe wurde mehrfach in die Liste „bester Arbeitgeber Deutschlands“ gewählt. Er ist Mitglied im Mittelstandsbeirat des Bundeswirtschaftsministers und im Wirtschaftsbeirat Bayern. Eine steile Erfolgskarriere, von der man einiges lernen kann.



Unternehmertum ist erlernbar

Roughani wollte nicht von vornherein Unternehmer werden: „Das war nicht geplant, das war mein Schicksal.“ Wichtig waren ihm zuerst einmal eine gute Ausbildung und das Sammeln von Erfahrungen im Angestelltenverhältnis. Er erkannte dort, dass die Gründung und der Aufbau eines Un-

ternehmens erlernt werden können: „So schlimm, wie ich ursprünglich dachte, ist das Unternehmertum nicht. Und auch die Anforderungen sind erfüllbar. Letztendlich sind Firmengründung und Firmenführung Werkzeuge, die erlernbar, anwendbar und beherrschbar sind.“ Um nicht alle Erfahrungen und Fehler selbst machen zu müssen, beobachtete Roughani die Managemententscheidungen seiner Arbeitgeber und analysierte deren Auswirkungen. Er sah, dass oft das Gegenteil des Gewollten erreicht wurde. Also begann er, selbst zu überlegen, wie solche Entscheidungen aussehen müssten, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Diese Entscheidungsfindung perfektionierte er im Laufe der Zeit. War am Anfang jede Entscheidung Neuland, so wusste er nach einiger Zeit, auf was es bei Unternehmensaufbau und erfolgreichen Innovationen ankommt: die Entwicklung eines funktionierenden Geschäftsmodells, das Zusammenstellen eines qualifizierten Teams und die Beherrschung der Kosten.



Mit dem eigenen Weg Stabilität schaffen

Nach den ersten Jahren des Unternehmensaufbaus erkannte Roughani, dass es etwas gibt, das ihm wichtig ist: „Ich wollte eine stabile Firma haben. Meine Erkenntnis war: Um Sicherheit für die Mitarbeiter zu gewinnen und eine kontinuierliche Entwicklung sowie Wachstum zu ermöglichen, muss ich eine gewisse Unabhängigkeit haben. Und diese Unabhängigkeit kann ich erreichen, wenn ich in



Amir Roughani (41) kam als Elfjähriger alleine und mit 100 Mark aus dem Iran nach Deutschland, gründete 2002 sein erstes Start-up und zählt heute mit 27 Gründungen zu den top Serial Entrepreneuren

verschiedenen Bereichen tätig bin und mehrere Standbeine habe.“ Um eine solche Stabilität zu schaffen, gibt es verschiedene Strategien und Optionen, die je nach „Modewelle“ abwechselnd in der Geschäftswelt etabliert werden. Diese Strategien liegen vielfach auf einander entgegengesetzten Polen – wie etwa die Strategie der Konzentration auf Kernkompetenzen versus die Strategie der Diversifikation, d.h. des Eintretens mit neuen Produkten in neue Märkte. Roughani fand hier seinen eigenen Weg und wählte die Strategie der Diversifikation rund um seine Kernkompetenz – die Mechatronik.



Innovationen leben und flexibel vorantreiben

Der Umbau in einen Technologiekonzern bedeutete für Roughani, sein Unternehmen auch für die Entwicklung, die Produktion und den Verkauf von Produkten zu qualifizieren. Ein Produktgeschäft stellt ganz andere Anforderungen an die Mitar-

beiter und die Organisation des Unternehmens als ein Dienstleistungsgeschäft. Roughani kaufte zuerst einmal ein bereits funktionierendes Technologieunternehmen und integrierte dieses in die Vispiron: „Das

sich gut, aber der Zeitpunkt war zu früh.“ In der damaligen Boomzeit der Erneuerbaren Energien war ein Test von Solarmodulen nicht gefragt, es war keine Zeit dazu, da der Abverkauf sehr schnell und ohne umfas-

»» Die Probleme unseres Planeten werden nicht mit der Denkweise zu lösen sein, die sie erzeugt haben, dafür ist nunmal ein Umdenken notwendig. ««

war damals eine Entscheidung nach Bauchgefühl, also eine eher emotionale Entscheidung. Mir ging es um eines: Ich wollte den Umbau vorantreiben und ein Technologieunternehmen mit eigenen Produkten kreieren.“ Kurz darauf nahm Roughani seine erste Neugründung vor, nutzte aber hierfür die Kompetenzen, die er als Ingenieurdienstleister erworben hatte. Das Produkt – ein Testpark für Solarmodule – war jedoch nicht erfolgreich. Roughani: „Die Idee war an

sende Qualitätsprüfung erfolgte. Anstatt aber gleich aufzugeben, machte Roughani sich Gedanken zu anderen Anwendungsmöglichkeiten der im Rahmen des Testparks entwickelten Produkte und beschloss, Trägersysteme für eine bestimmte Art von Solarmodulen herzustellen. Dieser Ansatz war erfolgreich und führte über diesen zuvor nicht geplanten Umweg zum Aufbau mehrerer erfolgreicher Solarunternehmen. Dadurch, dass Roughani mit dem Testpark einen ersten Schritt in den Solarmarkt getan und anschließend einige der Unterkonstruktionen für Solarmodule als eigene Produkte verkauft hatte, war er in diesem Markt bereits bekannt. Bald darauf erhielt er Anfragen zum Bau ganzer Solarparks. Da er mit dem Bau des Testparks bereits Erfahrungen im Bau von Solarparks hatte, konnte er sich schnell zu einem Generalunternehmer entwickeln.

Heute ist es Roughani nicht mehr wichtig, ob er Innovationen selbst entwickelt oder zukaufte. Er hat sich die Strukturen, Entscheidungsprozesse und eine Unternehmenskultur geschaffen, die das Gedeihen von neuen Geschäftsmodellen begünstigen. Eine neue Initiative ist sein firmeneigener Inkubator: „Wir bieten Mitarbeitern und Personen von außen die Möglichkeit, ihre Ideen bei uns zu entwickeln und hierfür finanzielle Unterstützung und Know-how zu erhalten. Wir interessieren uns für neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und neue Dienstleistungen vorwie-

Die wichtigsten Learnings

- Ein Gründer muss über seine beruflichen und persönlichen Ziele sowie seine Motivation frühzeitig nachdenken und sein Unternehmen entsprechend gestalten.
- Unternehmensführung ist erlernbar und beherrschbar. Eine vorhergehende Anstellung kann beim Erlernen dieser Tätigkeiten helfen, wenn sie an geeigneter Stelle im Unternehmen angesiedelt ist.
- Es sollte stets an den „großen Hebeln“ angesetzt werden: am Geschäftsmodell und am Produkt bzw. der Dienstleistung.
- Für innovative Geschäftsideen muss über einen längeren Zeitraum ausreichend Kapital zur Verfügung stehen. Am besten lässt sich dies über die Reinvestition von Gewinnen erreichen.
- Es sollte nur so viel Kapital in eine neue Geschäftsidee investiert werden, wie es ohne zu hohes Risiko für das Unternehmen möglich ist.
- Auf lange Sicht müssen die Kosten beherrschbar sein.
- Für den Erfolg einer innovativen Geschäftsidee müssen geeignete Strukturen, Entscheidungsprozesse und eine fehlertolerante Unternehmenskultur geschaffen werden.
- Ein stabiles Unternehmen ist eine der Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg. Stabilität kann beispielsweise durch Diversifizierung erreicht werden. Jeder Unternehmer muss hier seinen eigenen Weg finden.

gend in den Bereichen Digitalisierung und Erneuerbare Energien. Wir wollen gezielt ein paar Ideen pro Jahr ansehen und unterstützen.“



Durchhalten und mit Weitblick reinvestieren

Hat Roughani sich für einen Weg entschieden, gibt er ihn so schnell nicht wieder auf. Er hält auch an unprofitablen Ideen fest, wenn er von deren Zukunftsfähigkeit überzeugt ist. Auf diese Weise beweist er den gerade bei Innovationen vielfach notwendigen langen Atem. Dies kann er tun, da er bei seinen Investitionsentscheidungen von keinem Kapitalgeber abhängig ist. Seine Strategie erklärt er folgendermaßen: „Es gibt profitable Bereiche, und es gibt Start-ups. Und die profitablen Bereiche finanzieren die Start-ups, bis sie irgendwann selbst profitabel werden. Und wenn sie dann profitabel sind und sich etabliert haben, finanzieren sie die nächsten Start-ups.“ Roughani reinvestiert einen Teil seiner Gewinne, indem er die Ressourcen innerhalb seiner Unternehmen umverteilt. Auf diese Weise positioniert er sein Unternehmen für die Zukunft. Für eine solche Vorgehensweise ist natürlich eine gewisse Substanz notwendig, die ein Gründer in den meisten Fällen nicht hat. Aber auch ein Gründer kann diesen Weg einschlagen, indem er beispielsweise durch Dienstleistungen unmittelbare Einnahmen generiert und diese in den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes investiert.



Stabilität statt zu schnelles Wachstum

Roughani achtet jedoch darauf, dass er seine Unternehmen durch Investitionen in neue Geschäftsfelder nicht gefährdet. Die Stabilität steht stets als übergeordnetes Ziel über allen seinen Projekten und Initiativen: „So sind wir beispielsweise im Bereich Solar einen anderen Weg gegangen, von Projekt zu Projekt. Das haben

wir auch zu unserer Stärke erklärt: Wir wachsen nicht so stark wie die anderen, das wollen wir auch nicht – dafür sind wir sicherer unterwegs. Wir haben keine Lagerhaltung, wir haben keine eigene Baumannschaft. Die Mitarbeiter haben wir stets für ein Projekt zugekauft. Auch wenn die Marge mitunter geringer war, für uns hat sich das als die richtige Vorgehensweise erwiesen. Wir haben seitdem jedes Jahr ein profitables Ergebnis erzielt, da wir unsere Kosten im Griff haben.“ Für Roughani ist also ein langsames und maßvolles Wachstum die sinnvollere Strategie.

»» *Letztendlich sind Firmengründung und Firmenführung Werkzeuge, die erlernbar, anwendbar und beherrschbar sind.* ««

Das Scheitern von Geschäftsideen sieht der Serial Entrepreneur als wichtiges Lernfeld. Er hat viele „Versuchsballons“ aufsteigen lassen, von denen einige „geplatzt“ sind. Dieses schnelle Scheitern ist in der Unternehmenspraxis vielfach eine bewährte Strategie. Und sie kann zu neuen Optionen führen, wenn aus den Erfahrungen – und somit aus Erfolgen und Fehlern – gelernt wird, und diese Learnings bei der nächsten Gelegenheit angewendet werden.



Umsatz und Gewinn sind noch nicht alles

Eine Erklärung für den Erfolg von Roughani liegt auch darin, dass er nicht nur finanziell motiviert ist: „Ich messe Erfolg nicht in erster Linie daran, wie viel Umsatz und Gewinn wir generieren. Die Thematik muss mich interessieren, dann will ich mitwirken und mitgestalten. Das ist meine Motivation. Das bedeutet aber nicht, dass ich von vornherein bereit bin, das

Geld abzuschreiben. Ich kämpfe schon dafür, dass mehr daraus wird. Aber ich bin nicht so controllinggesteuert, dass ich jeden Tag darauf schaue, wo wir stehen und welche Abweichungen es gibt. Das langweilt mich eher. Sondern ich probiere, an den großen Hebeln anzusetzen. Diese sind ein funktionierendes Geschäftsmodell, ein interessantes Produkt oder eine gefragte Dienstleistung und nicht zu hohe Kosten. Dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis Gewinne erzielt werden.“ Für Roughani ist auch der Spaß ein ganz wichtiger Faktor – Spaß am Unternehmensaufbau gene-

rell, aber auch an einzelnen Geschäftsaktivitäten: „Inzwischen muss es Spaß machen, es muss immer mehr Spaß machen, der Sättigungsgrad wird immer höher. Derzeit investiere ich nur, wenn es ein persönlicher Wunsch von mir ist. Die Erneuerbaren Energien sind mir sehr wichtig. Hierauf lege ich einen Schwerpunkt, auch für die Zukunft.“

Roughani hat den Weg der Diversifikation gewählt, um ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und dessen Zukunftsfähigkeit zu sichern. Genau so sollte jeder Unternehmensgründer und jeder Unternehmer seinen eigenen Weg finden. Hierbei sind Konsequenz, aber auch ein gewisser Pragmatismus gefragt: Konsequenz, indem der gewählte Weg kontinuierlich weiterverfolgt wird. Pragmatismus, da geänderte Umstände auch gewisse Umwege erfordern können. ^{UP}

Dieser Beitrag basiert auf dem von Dr. Monika Nörr bei Springer Gabler publizierten Buch „Key Learnings aus dem Serial Entrepreneurship: Erfahrungen von Mehrfachgründern für eigene Innovationen nutzen“