

Spezial

Gründer



Verliebt, verlobt, gegründet

Özlem Türeci und Ugur Sahin beweisen es bei Biontech: Wer als **Paar** ein Start-up gründet, kann es weit bringen. Doch viele Investoren fürchten solch enge Bindungen.

TEXT DOMINIK REINTJES

Es klingt nach dem Anfang des Filmklassikers „Der Pate“, wenn die vier Gründer des Düsseldorfer Start-ups Dermanostic von ihrem wöchentlichen Ritual erzählen. In den ersten Szenen des 1972 erschienenen Mafiastreifens von Regisseur Francis Ford Coppola amüsieren sich die Mitglieder der berühmten Familie Corleone bei einer großen Feier im Garten. Don Vito aber lenkt im Hintergrund, in einem dunklen Zimmer, die Geschäfte. So wie der Pate ständig zwischen Feier und Büro wechselt, so verschwimmen auch bei den Gründern Berufliches und Privates, wenn sie immer donnerstags bei Wein und Witzen bis Mitternacht zusammensitzen. Früher sind die Unternehmer

für ihr Gründertreffen sogar ins Restaurant gegangen, um über Geschäftsentwicklung und Privatleben zu diskutieren. Doch selbst zu Hause herrsche bei den Terminen ein „ganz tolles Momentum“, schwärmen sie. Ihr Geld verdienen die Gründer von Dermanostic nicht mit Schutzgelderpressung, Glücksspiel oder Auftragsmorden. Sie bieten Patienten mit Hauterkrankungen über ihre App Diagnosen, Rezepte und Behandlungen an. Und sind zudem privat eng verbunden: Die Dermatologin Estefanía Lang ist mit Patrick Lang verheiratet, der den Vertrieb leitet; Alice Martin, für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich, mit Geschäftsführer Ole Martin.

Es ist eine seltene Konstellation. Viele Unternehmer, die im Team gründen, verbindet neben dem Start- ▶

In doppelter Mission
Ugur Sahin und Özlem Türeci führen den Impfstoffhersteller Biontech – und eine Ehe

FOTO: LAIF/RAMON HAINDL

„Unsere Ehe funktioniert nicht nur gut, weil wir uns lieben. Sondern auch, weil wir beruflich für das gleiche Ziel kämpfen“

ESTEFANÍA LANG

Mitgründerin des Start-ups Dermanostic



up eine gemeinsame Studienzeit oder freundschaftliche Bekanntschaft. Die Verbindung der Dermanostic-Gründer geht tiefer, Alice Martin bezeichnet das Team gar als „Vierer-Ehepaar“ – in dem bis dato alle Partner davon überzeugt sind, von der privaten Nähe auch beruflich zu profitieren: Ihre Ehe funktioniere gerade deshalb gut, weil sie und ihr Mann Patrick beruflich für das gleiche Ziel kämpften, erzählt Estefanía Lang. Und von den starken Ehen profitiere wiederum das Unternehmen.

Es ist jedoch genau diese Abhängigkeit, die Investoren eher abschreckt. Was heute der Anlass für besonders enge Zusammenarbeit ist, kann die Gründer morgen auseinandertreiben, fürchten viele Wagniskapitalgeber. Dass es so weit nicht kommen muss, zeigt ein Ehepaar gerade im ganz großen, ja, existenziellen Stil. Özlem Türeci und Ugur Sahin haben an der Spitze von Biontech den derzeit wichtigsten Coronaimpfstoff entwickelt. Das Gründerpaar rettet Leben. Seit mehr als einem Jahr äußert es sich öffentlich zur Pandemie. Zur Zusammenarbeit als Paar hingegen kaum. Wenn sie mal unterschiedlicher Meinung sind, diskutieren sie das sachlich aus, verriet sie im Interview mit dem „Spiegel“. „Und wenn ich mich geirrt habe, gestehe ich das ein, auch wenn ich qua Amt der Chef bin“, so Sahin. Und umgekehrt sei es genauso, ergänzte Türeci.

Vertrauensfrage

Schon vor Biontech bauten Ehepaare bekannte Unternehmen wie den Gesundheitskonzern Fresenius oder den Modehändler Esprit auf. Und in einigen Branchen stehen Eheleute seit jeher an der Spitze: etwa in der Gastronomie, in Arztpraxen oder hinter der Theke beim Bäcker. Doch hier spielt Wagniskapital selten eine Rolle, stattdessen geht es zumeist schlicht darum, in der knappen Kalkulation eine weitere Arbeitskraft einzusparen. Ganz anders bei echten Start-up-Gründern, die jahrelang vom Geld anderer leben und auf den ganz großen Durchbruch hinarbeiten. Die Chancen sind hoch, das Risiko zu scheitern ebenfalls. Entsprechend gering ist bei vielen Paaren die Neigung, sich gleich gemeinsam abhängig zu machen von diesem einen Projekt. 2019 wurde

in Deutschland mehr als jede dritte Ehe geschieden, 2011 sogar jede zweite. Was also, so auch die Sorge von Investoren, wenn eine Familie wie im Mafiafilm „Der Pate“ am Geschäft zerbricht oder ein wichtiger Deal wegen einer Ehekrise platzt?

Die Skepsis der Investoren kennt Dermanostic nur zu gut. Gerade zu Beginn bekamen die Gründer einige Absagen von Geldgebern, die die Konstellation in der Chefetage skeptisch sahen. 2019 etwa gewann das junge Unternehmen den Publikumspreis beim Start-up-Wettbewerb an der Universität Düsseldorf. Den deutlich lukrativeren Jurypreis samt Stipendium bekamen die Ärzte jedoch nicht. „Von einem Jury-Mitglied und potenziellen Investor haben wir nach der Veranstaltung gehört, dass es in der Jury Bedenken bei diesem ‚Ehepaaren-Ding‘ gab“, erzählt Alice Martin. Die Gründer haben auch schon selbst ein Gespräch abgebrochen: Ein Investor sei von Dermanostic begeistert gewesen, störte sich aber an der Ehepaar-Konstellation. Trotzdem wollte er weiterverhandeln. Alice Martin und ihre Mitgründer allerdings wollten das Hin und Her nicht mitmachen.

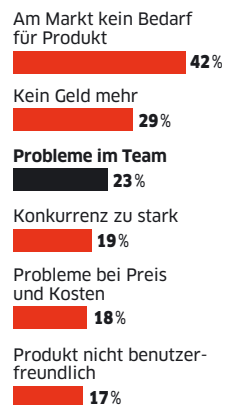
Alex von Frankenberg, Geschäftsführer des High-Tech Gründerfonds (HTGF), hat es sogar schon erlebt, dass ein Gründerteam die private Beziehung verheimlichen wollte. „Wir haben aber gespürt, dass sie sich sehr nahestehen“, erzählt er. Die Investoren fragten nach. „Tatsächlich kam dann raus, dass sie vor dem Pitch absichtlich die Eheringe abgenommen haben.“ Ein „K.-o.-Kriterium“ für ein Investment. Dabei gibt es durchaus Vorteile, die Gründerpaare im Pitch offensiv betonen könnten. Für von Frankenberg liegen die vor allem im gegenseitigen Vertrauen eines eingespielten Teams. Und er räumt doch ein: Die Pärchen-Investitionen des HTGF laufen derzeit schlechter als die anderen Beteiligungen. Die Probleme seien sehr individuell, nur so viel: Die Zusammenarbeit mit einem Ehepaar sei häufig nicht leicht, wenn ein externer Manager ins Team stoßen soll. Gesa Miczaika weiß von anderen Wagniskapitalgebern, dass diese ihr Geld grundsätzlich nicht verheirateten Gründern anvertrauen. Sie selbst hält es beim Beteiligungsunternehmen Auxxo anders: In drei

Zwei Paare, ein Ziel

Die Eheleute Alice und Ole Martin (l.) führen das Start-up Dermanostic mit Estefanía und Patrick Lang

DIE STOLPERFALLEN FÜR GRÜNDER

Aus diesen Gründen scheitern die meisten Start-ups



Quelle: CB Insights; mehrere Gründe möglich

„Dass wir ein Ehepaar sind, ist nicht Teil der PowerPoint-Präsentation für Investoren, aber auch kein Geheimnis“

VIVIEN DOLLINGER
Mitgründerin von Objectbox



Gründerteams, die aus Paaren bestehen, hat sie mit ihren Kolleginnen bereits investiert. Als Business Angel ist sie persönlich noch an einem weiteren Unternehmen eines Ehepaares beteiligt. Sie habe dabei nur gute Erfahrungen gemacht, sagt Miczaika, die vor allem die Kommunikation und die effiziente Zusammenarbeit in Gründerpaaren hervorhebt.

Für Daniel Wagner, Psychotherapeut und Coach aus Köln, liegt der größte Vorteil von Gründerpaaren im gegenseitigen Verständnis. Aus Vorwürfen wie „Du und deine Arbeit“ werde bei Gründerpaaren „Wir und unsere Arbeit“. Wenn beide Partner sagen, „dass es für sie in dieser Lebensphase gerade völlig in Ordnung ist, 14 Stunden oder mehr zu arbeiten“, sei das einfacher, als wenn nur einer von beiden so tickte. Problematisch, betont Diplom-Psychologin und Paartherapeutin Julia Bellabarba, werde es, wenn Paaren genau dieses Gemeinschaftsgefühl als Liebespaar abhandeln komme. Wenn es nicht mal mehr ein Zuzwinkern oder einen Kuss im Vorbeigehen gibt. Solche kleinen Gesten könnten das Paargefühl schon am Leben halten, so Bellabarba. Alice und Ole Martin von Dermanostic etwa fragen sich regelmäßig, ob die Balance noch stimmt, ob sie als Ehepaar noch ausreichend private Zeit haben. Laut Bellabarba kann es helfen, das Schlafzimmer als „schützenswerten Raum“ zu etablieren. Geschäftliche Mails oder Anrufe müssen draußen bleiben. Immerhin seien Stress, Angst und Sorgen „absolute Sex-Killer“, sagt die Psychologin.

Der Faktor Kind

Mit strikter Trennung von Job und Familie wird es vor allem dann schwer, wenn ein Gründerpaar Kinder hat. Dann müssen auch mal unkonventionelle Lösungen her. Als das Dermanostic-Ehepaar Lang vor ein paar Wochen mit den beiden gemeinsamen Kindern spazieren ging, war Estefanía Lang parallel Gast bei einer Diskussion auf der Audioplattform Clubhouse. Wenn sie etwas sagen wollte, sei sie einfach ein paar Schritte langsamer gelaufen, erzählt ihr Mann Patrick. Das mag das Familienleben nicht gerade intensiver machen, als Not-

lösung taugt es allemal. Vivien Dollinger und Markus Junginger, die gemeinsam das Software-Start-up Objectbox gegründet haben, nahmen ihre Tochter einst sogar zur Hannover Messe mit. Ein Video zeigt lauter Männer in grauen und schwarzen Anzügen. Und davor hüpfte ein Kind mit einer knallig violetten Jacke und rosa Rucksack samt Trinkflasche an der Seite von einem Bein auf das andere.

Jetzt im Homeoffice gilt bei dem Ehepaar abends beim Essen und Spielen eine Start-up-freie Zeit. Zumindest bis die Tochter im Bett ist. Häufig arbeiten die beiden Gründer dann noch ein paar Stunden. Und tagsüber, wenn das Kind in der Schule ist, wird das Mittagessen meist zum Geschäftsessen. „Meetings zu zweit haben wir sonst tatsächlich nicht“, sagt Markus Junginger. Die Gründer sitzen zu Hause in zwei verschiedenen Büros. „Wir laufen uns nur zufällig mal über den Weg, weil wir beide gerne viel Kaffee trinken“, erzählt Vivien Dollinger. Regelmäßige Gespräche, was gut und was schlecht läuft im Unternehmen und der Zusammenarbeit, fallen bei den Gründern von Objectbox gerade im Alltagstrubel schnell mal flach, räumen sie ein. Psychologin Bellabarba beobachtet dies auch bei anderen Paaren: Zwar sei es für sie rührend, zu sehen, wie wertschätzend diese mit ihren Mitarbeitern umgehen, sagt sie. Doch Lob und Kritik untereinander fänden kaum statt. Um das zu verhindern, haben die Objectbox-Gründer inzwischen ein jährliches „Offsite“ eingeführt – ein Strategiemeeting nur für das Gründerpaar fernab des Büros. „Wir arbeiten immer mal mit Coaches zusammen – für unser Unternehmen und für unsere Beziehung“, erzählt Vivien Dollinger. Psychotherapeut Daniel Wagner berichtet, dass immer mehr Paare schon vor der Gründung auf ihn zukämen, um sich coachen zu lassen. So können Gründer schon vor der gemeinsamen Unternehmerzeit mögliche Konfliktfelder identifizieren und sie umgehen.

Bei Dermanostic mussten sich die Probleme erst ergeben. Anfangs etwa hakte es an der Kommunikation. Zu Beginn hätten die vier Gründer noch alles locker in einer Gruppe bei WhatsApp besprechen können. Als die

Unternehmerfamilie
Markus Junginger und Vivien Dollinger, die das Softwareunternehmen Objectbox gegründet haben, nahmen ihre Tochter vor Corona auch mit auf Messen

15

Jahre
hielten Ehen, die
2019 in Deutschland
aufgehoben wurden,
durchschnittlich bis
zur Scheidung

ersten Mitarbeiter dazukamen, mussten sie die Kommunikation anpassen. Mittlerweile schreiben sie sich E-Mails oder Nachrichten bei Microsoft Teams. Für Außenstehende würde es sich heute anhören, als wären die Gründer untereinander sehr distanziert, erzählt Geschäftsführer Ole Martin. „Aber nur mit dieser Professionalität funktioniert es.“ Doch seine Frau Alice räumt ein, dass sie selbst mitunter lachen muss, wenn ihr Mann im Homeoffice im Zimmer nebenan sitzt – und eine förmliche Mail bei ihr ankommt: „Liebe Alice, könntest Du bitte dieses Formular ausfüllen und es mir bis morgen zurückschicken? Vielen Dank und LG, Ole.“

Investors Albtraum

Und wenn es dann doch nichts wird? Wenn irgendwann der Hunger nachlässt? Wenn aus Konflikten über strategische Entscheidungen Paarprobleme werden? Die Therapeuten Bellabarba und Wagner haben mit einigen Unternehmern während der Trennung gesprochen. Und auch mit Gründern, die ihr Start-up trotz Trennung noch gemeinsam weiterführen. „Warum denn auch nicht?“, fragt Bellabarba. Sie kennt einige Gründer, die nun befreundete Geschäftsführer sind. „Das Business kann florieren, die Ehe aber nicht“, sagt auch Wagner. Aber häufig seien die Verletzungen dann doch zu groß für das gemeinsame Geschäft.

Auch deshalb raten Experten, dass Paare so früh wie möglich über Krisen und auch eine mögliche Trennung sprechen sollten. Und noch besser: mit einer klaren Ver-

einbarung genau den Fall einer Scheidung regeln, ehe er eintritt. Der Kölner Arbeitsrechtsanwalt Rolf Bietmann rät zu frühzeitigen vertraglichen Regelungen. „Auf den kölschen Spruch, Et hätt noch immer jot jejanje, können sich Unternehmerpaare nicht verlassen.“ Schließlich ist das gemeinsame Unternehmen ohne vorher vereinbarte Regelungen im Fall einer Scheidung Teil des sogenannten Zugewinnausgleichs. Den können Partner bei der Scheidung beantragen. Und so die Hälfte des während der Ehe entstandenen Vermögens verlangen. Problematisch wird es dann, wenn ein Partner mehr Anteile am Unternehmen hält. Dann komme es „mit Blick auf die Bewertung des Unternehmensanteils häufig zum Streit über den Zugewinnausgleich“, sagt Bietmann. Immerhin muss die Differenz ausgezahlt werden. Und viel Geld haben die meisten Gründer gerade in der Anfangszeit nicht. Mit Eheverträgen etwa ließen sich die Ansprüche aus dem Zugewinnausgleich regeln.

Die Gründer von Dermanostic halten zumindest jeweils eigene Anteile am Start-up. Alice und Ole Martin über ihre eigenen Beteiligungsfirmen. Estefania und Patrick Lang über eine gemeinsame Holding, an der sie jeweils zur Hälfte beteiligt sind. Alles hat seine Ordnung. Dass es zu einer Krise kommt, glauben sie nicht. Nicht obwohl, sondern gerade weil sie miteinander verheiratet sind. Als Biontech im vergangenen Jahr eine der Studienphasen für den Impfstoff abschloss, schrieb ihnen einer ihrer Investoren eine Mail: „Schaut mal, auch ein Gründerpaar!“

**UnternehmerIn für
Entwicklung und Klima**

**„Weil wir in
Generationen
denken.“**

Christian und Luisa Rinn,
Rinn Beton- und Naturstein GmbH & Co. KG

Rinn Beton- und Naturstein kompensiert nicht vermeidbare
Emissionen u. a. über Windkraftprojekte in Indien.



Werden auch Sie UnterstützerIn:
allianz-entwicklung-klima.de/kampagne

**STIFTUNG
Allianz für
Entwicklung
und Klima**