**Interview**

(15.968 Zeichen mit Leerzeichen)

**„Es ist ein Risiko, nicht ins Risiko zu gehen“**

Feldkirchen bei München, 31.05.2019

Weltweit verändern neue digitale Businessmodelle die Gesellschaft und die Arbeitswelt. Der Wandel geht aber hierzulande noch nicht schnell genug, meint Dr. Katharina von Knop. Die promovierte Philosophin, mehrfache Gründerin und Mentorin für Start-ups ist im Oktober als Speaker auf der herCAREER 2019 und als Table Captain auf der herCAREER@Night dabei. Wir haben uns vorab mit der Technologieforscherin über ihr Vortragsthema unterhalten: über „das Risiko, nicht ins Risiko zu gehen“.

***Frau Dr. von Knop, was begeistert Sie an Technik und Innovationen?***

Mich fasziniert alles Neue, das Wertschöpfung schafft. Denn ich möchte eine unternehmerisch prosperierende und erfolgreiche Zukunft für dieses Land – in allen Branchen, aber besonders im Gesundheitswesen, in der Produktion, im Bereich Sensorik, IT-Technologie Maschinenbau, Medizintechnik, Biotechnologie und Ökologie. Wir brauchen einen besseren Umweltschutz und Alternativen zu Plastik. Wir können mit Technologie diese Welt zum Besseren ändern.

***Sie haben einen fast kaleidoskopartigen Lebenslauf. Wie sind Sie als diplomierte Politikwissenschaftlerin und promovierte Philosophin in die Start-up-Szene „geraten“?***

Mein Vater, ein Professor für Informatik, war alleinerziehend und da bekam ich natürlich viel mit von IT und Programmierung. Ich entschied mich dann aber für Politikwissenschaft, weil ich Komplexitätsanalysen machen wollte. Ich habe zum Thema Terrorismusbekämpfung promoviert und erforscht, welche Strategien und Maßnahmen dafür strategisch wirksam sind. Bei den deutschen Behörden kam das Thema damals aber nicht so an – ich war damit für Deutschland schlappe zehn Jahre zu früh dran. Um komplexe Probleme zu lösen, bin ich dann eben in die Strategieberatung gegangen, erst zur EGC und dann zu Roland Berger Strategy Consultants ins Kompetenzzentrum Financial Services.

Nach fünfeinhalb Jahren kam dann der konsequente Weg in den Konzern, einem Dienstleistungsunternehmen mit 60.000 Mitarbeitern und damals 284 Geschäftsführern. Ich war verantwortlich dafür, neue digitale Geschäftsmodelle im Bereich Facility Management und Gebäudetechnik zu entwickeln. Das war ein enormer Kraftakt, die Überzeugungsarbeit bei sehr risikoaversen Menschen zu leisten. Da wollte ich denen mal zeigen, dass auch krass neue Geschäftsmodelle wirklich funktionieren und dass das auch in der entsprechenden Geschwindigkeit geht – und habe eben selbst gegründet.

***Warum war es so schwer, die Entscheider im Konzern von neuen Geschäftsmodellen zu überzeugen?***

In fast jeder Branche besteht wegen des Wettbewerbs und der Entwicklungsgeschwindigkeit das Risiko, nicht ins Risiko zu gehen – vor allem in Bezug auf neue Technologien. In Organisationsformen mit einem stark ausgeprägten mittleren Management herrscht aber eine große Veränderungsresistenz: Verantwortliche treffen sehr ungern Entscheidungen für Innovationen, da man sie ja dafür verantwortlich machen könnte. Diese Angst ist verständlich, da jeder Manager sehr lange gebraucht hat, um in diese Position zu kommen und das möchten sie nicht riskieren. Statt Entscheidungen zu treffen, einigt man sich also kollektiv und in sehr zeitintensiven Prozessen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, der primär das Ziel hat, die eigene berufliche Position nicht zu gefährden. In einer Zeit der rasanten Technologieentwicklung ist ein solcher Habitus für das Unternehmen, die Institution oder auch Behörde natürlich verheerend. Das kann eine prosperierende Zukunft und die Existenzberechtigung vernichten.

Hinzu kommt noch die Angst der Manager, dass für Innovationen andere Fähigkeiten gefordert sind, die sie nicht beherrschen und sich oft auch nicht proaktiv aneignen möchten.

***Wie sind Sie mit dieser Veränderungsresistenz damals umgegangen?***

Wenn man in solchen Strukturen überzeugen will, braucht es eine kreative Dramaturgie, wer wann mit wem über welche Inhalte spricht. Manchmal gilt es dabei auch, andere auf eine Idee kommen zu lassen. Das erfordert eine individuelle psychologische Tiefenmassage. In der Beratung und auch im Konzern habe ich mit dem C-Level nächtelang überlegt, was für eine Szenerie geschaffen werden muss, um Herrn X oder Y zu etwas zu bewegen. In einer sehr festgefahrenen Situation haben wir uns für die U-Boot-Strategie entschieden: Wir haben den Aufsichtsrat eingeweiht und das neue Geschäftsmodell ohne Wissen der anderen Ebenen zum Fliegen gebracht. Traurig, aber anders ging es nicht.

***Das heißt, die meiste Zeit waren Sie mit Taktieren beschäftigt…***

Genau, etwa 80 Prozent der Arbeitszeit wenden Mitarbeiter in solchen Strukturen für die Beziehungsarbeit auf. Das ist Zeit, in der auf der Sachebene keine Leistung erfolgt. Die Ausfallkosten für Unternehmen sind dadurch enorm, hinzu kommen die entgangenen Gewinne aufgrund fauler Kompromisse. Das ist Geld, das nicht für wirtschaftliche Leistungen auf der Sachebene und für neue Technologie zur Verfügung steht und einfach vernichtet wird. Das ist besonders bitter, wenn es sich um Steuergelder handelt.

***Inwiefern hatte die Veränderungsresistenz aus Ihrer Sicht damit zu tun, dass Sie als Frau mit neuen Geschäftsmodellen ankamen?***

Fachlich müssen Sie als Frau immer doppelt so gut sein wie ein Mann, um das gleiche Maß an Anerkennung zu bekommen. Fachlichkeit wird allerdings auch gerne als Provokation wahrgenommen. Hinzu kommt, dass Frauen die Psychologie beherrschen müssen, zum Beispiel um zum richtigen Zeitpunkt eine spezifische Person glänzen zu lassen. Ich habe in vielen beruflichen Stationen Sexismus erlebt. Der Mensch wird von 186 Biases beeinflusst, also von Heuristiken, die uns größtenteils nicht bewusst sind. Viele, vor allem männliche Vorgesetzte und Kollegen haben wahnsinnige Schwierigkeiten damit, wenn eine Frau fachlich tiefer im Thema steht als sie selbst.

***Könnten Sie mal ein Beispiel nennen?***

Wenn ich auf Konferenzen aufgetreten bin, hieß es oft, „ja, wann kommt denn der Herr Doktor Knop?“. Krass war ein Vorstellungsgespräch, das ich mal in einem Bundesministerium hatte. Der Abteiteilungsleiter stellte durch meinen Hinweis fest, dass er einige Bücher von mir im Regal stehen hatte. Seine erste Frage war: „Wie kommen Sie eigentlich dazu, als Frau über dieses Thema promoviert zu haben?“. In solchen Fällen steht Führungskräften einfach ihr Ego im Weg. Frauen müssen sich die ganze Zeit damit beschäftigen, wie sie dieses Ego nicht reizen, sich somit permanent unwissender darstellen als sie eigentlich sind. Den Job habe ich deswegen nicht angenommen.

***Welche Vorteile hat im Vergleich dazu das Gründertum?***

In traditionellen Organisationen trifft man auf viele Hürden, Eigendynamiken und Restrukturierungen, die nicht immer die Sachebene betreffen und auch für Einzelne nicht beeinflussbar sind. Deshalb müssen Sie in jedem relevanten Bereich einen Sponsor finden, der Sie unterstützt, damit Sie vorwärtskommen. Aus diesen Gründen ist eine Konzernkarriere oder die Laufbahn im öffentlichen Dienst, die Frauen oft sicherer vorkommt, viel risikoreicher als die Gründerlaufbahn. Für Gründer bieten die gewaltigen Umbrüche, die wir wegen der technologischen Entwicklung erleben werden, viele großartige Chancen, neue Geschäftsmodelle auf die Straße zu bringen.

Für jede Frau habe ich die Vision, dass sie begreift: Wir haben nur dieses eine Leben. Wir machen das nicht auf Probe. Es geht um den Mut, zu gestalten und unabhängig zu sein. Es ist okay, Geld zu verdienen, viel Geld – und auch mehr als der Mann. Viele Frauen reiben sich lieber in Strukturen der Konzerne auf. Dabei haben sie bei einer Unternehmensgründung immer die Sicherheit, dass sie sich selbst haben, sich auf die Sachebene konzentrieren dürfen und überrascht über ihre eigene Kraft sein werden. Es lohnt sich, in sich zu investieren und wer gründet, hat nie für möglich geglaubte Lernkurven und zahlreiche Aha-Erlebnisse, was die eigene Leistungsfähigkeit anbelangt. Auch zum Entrepreneurship gehören Unsicherheitsfaktoren, aber diese können Sie leichter beeinflussen.

***Dennoch scheitern viele Start-ups…***

Ja, das stimmt und dafür gibt es zahlreiche Gründe. Ich habe jetzt viermal gegründet. Einmal war ich nicht erfolgreich. Das lag daran, dass ich einen Fehlgriff bei den Investoren landete. Dieses Learning möchte ich allerdings nicht missen: Mit einem Investor geht man eine Ehe ein, aber keine Liebesbeziehung. Deswegen müssen Gründer immer die Scheidung von Anfang an mitdenken. Meist freuen wir uns wie Bolle, wenn jemand in uns investieren will, toll, Champagner! Ja, wir dürfen uns freuen. Aber es geht nichts über eine gute Vertragsgestaltung und da sollte man auch mitdenken, wie sich ein Vertrag auslegen lässt. Deshalb ist eine gute Rechtsberatung das A und O.

Und noch ein kleiner Tipp, wie man bessere Deals mit einem Investor erzielt: Lehnen Sie das erste Angebot zunächst gerne freundlich, aber deutlich ab. Investoren riechen dann schnell Lunte und unterbreiten ein besseres Angebot. Wenn man es als Frau nicht nötig hat, muss das Geschäftsmodell ja wirklich interessant sein. Dafür muss man allerdings ein toughes Cowgirl sein.

**Sie waren offensichtlich ein gutes Cowgirl. Drei Gründungen haben ja gut funktioniert.**

Naja, ich habe das mit der Zeit gelernt und ein gutes Netzwerk aufgebaut. Mir ist die Weitergabe dieser Lernkurven und auch fachlichen Wissen sehr wichtig. Deshalb bin ich bei Organisationen auch Mentorin für Start-ups. Mein neues Unternehmen „Digital Trust“ ist eher ungeplant aus einem wissenschaftlichen Forschungsprojekt entstanden und kein skalierendes Geschäftsmodell. Hier entwickeln wir Technologie-Produkte und Dienstleistungen für andere.

Ich händle gern vielfältige Themen zur selben Zeit – und das ist eine primäre Anforderung fürs Gründen. Das heißt nicht, dass man alles selbst können und digitale Produkte selbst programmieren muss. Aber was man definitiv braucht, sind gute Verträge mit den Dienstleistern, die einem alle Rechte zusichern und aus denen man wieder rauskommt, wenn die Zusammenarbeit nicht mehr funktioniert.

Der Grund, weshalb viele Start-ups scheitern, ist außerdem weniger das Produkt als persönliche Motivation. Man muss tief Luft holen, sich selbst klar sagen „Ich mach das jetzt!“ und dann einen Marathon laufen. Mir hat die Gewissheit geholfen, dass ich das kann, denn bei meiner Doktorarbeit musste ich dieses Durchhaltevermögen auch aufbringen. Gefordert sind hier weniger intellektuelle Fähigkeiten als über zwei Jahre jeden Tag ein selbstdefiniertes Ziel zu verfolgen. Sie entscheiden jeden Tag, wie hart Sie arbeiten und haben somit Ihren Erfolg selbst in der Hand.

***Wichtig ist aber durchaus auch, dass die Geschäftsidee etwas taugt. Worauf sollten Gründerinnen und Gründer diesbezüglich achten?***

Erstens muss man den Markt und die Zielgruppe sehr gut analysieren und realistisch einschätzen. Zweitens sollte man überlegen, ob man seine Idee vermittelt bekommt. Und drittens reicht am Anfang ein MVP, ein Minimum Viable Product. Es geht darum, schnell mit einer Idee am Markt zu sein. Weitere Probleme lösen Sie dann, wenn sie sich stellen. Wir müssen nicht gleich den Ozean zum Kochen bringen, oft reicht eine 80-prozentige Lösung. Bei meinem ersten Start-up hatte ich anfangs, als ich den ersten B2B-Kunden akquirierte, nicht viel mehr als eine Excel-Liste mit Verbrauchsdaten, mathematische Überlegungen und eine schlüssige Argumentation. Keine Homepage, kein Büro – reine Fokussierung auf das Kernprodukt. Da kann ich nur den Tipp geben, seien Sie mutig! Es muss nicht perfekt sein, viel wichtiger ist, dass man auf den Markt reagiert und das Produkt entsprechend weiterentwickelt.

***Es gibt aber auch ganz tolle Geschäftsmodelle, die nicht so skalieren, wie man sich das gedacht hat. Sie forschen deshalb zum Thema digitales Vertrauen. Was verstehen Sie darunter?***

Vertrauen ist eines unserer wichtigsten Gefühle. Es ermöglicht uns erst, Handlungsentscheidungen zu treffen und sie auch umzusetzen. Das kann man sich stark vereinfacht etwa so vorstellen: In unserem Gehirn läuft eine Risiko-Chancen-Analyse ab. Verläuft sie positiv, entwickeln wir Vertrauen. 98 Prozent dieser Analysen passieren unterbewusst.

***Was haben Sie bei dieser wissenschaftlichen Arbeit beispielsweise über die Erfolgsaussichten von neuen Geschäftsmodellen gelernt?***

Eine Menge! Aber um es kurz zu machen: Wichtig ist vor allem zu verstehen, dass wir sehr viel Arbeit leisten müssen, damit Menschen die Risiko-Chancen-Abwägung zugunsten digitaler Lösung wirklich fällen. Deshalb ist es erforderlich, dass wir Technologie dem Menschen, also seinen Sinnen und Fähigkeiten, ähnlicher machen. Ich beschäftige mich im EU-Ausland und den USA beispielsweise sehr intensiv damit, wie wir Menschen motivieren können, E-Health-Lösungen intensiver zu nutzen. Die Nutzerdaten sind im Vergleich zu anderen Branchen sehr schlecht, allerdings brauchen wir neue Lösungen, da die Kosten für Erkrankungen, die durch den eigenen Lebensstil verursacht werden, regelrecht explodieren.

***Inwiefern hängt die Vertrauensbildung auch von der Zielgruppe ab?***

Entgegen der landläufigen Meinung spielt das Alter der Nutzer zum Beispiel fast gar keine Rolle. Spannender sind die Ergebnisse in Bezug auf das Thema Gender. Insgesamt haben wir festgestellt, dass Männer sich durch den Wettbewerb mit anderen zur Nutzung von neuen Technologien motivieren lassen, wenn dies mit dem Erwerb eines sichtbaren Status einhergeht. Frauen sind stärker sachbezogen – man muss ihnen vor allem gut erklären, was die neue Technik für einen Nutzen bringt. Die Methodik lernen sie lieber selbst und helfen sich dabei gegenseitig. Die Männer brauchen entlang der Zeitachse länger bis sie eine neue Technologie beherrschen, weil sie damit beschäftigt sind, über die Lösung und das Politische zu reden. Gerade diese Sach- und Fach-Fokussierung von Frauen ist ein Grund, weshalb statistisch gesehen die von Frauen gegründeten Unternehmen eine viel größere Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Das ist auch eine wichtige Botschaft für Investoren.

***Dennoch werden Frauen gerade von Investoren ja noch oft benachteiligt, wie verschiedenen Studien zu dem Thema belegen. Wir erklären Sie sich das?***

Bei den Investoren greift oft das Ähnlichkeitsprinzip. Das ist einer der 186 bereits erwähnten Heuristiken. Viele sind von dem Gedanken getrieben, „Mensch, so ein junger Kerl würde ich auch gern noch mal sein“. Sie sehen sich selbst in den jungen Gründern. Sie investieren in Menschen, deren Typologie möglichst ihnen entspricht. Deshalb werden Unternehmen von Frauen häufig weniger hoch bewertet als die von Männern. Aber ich erlebe auch positive Entwicklungen. Einige Venture-Capital-Investoren achten darauf, dass zumindest eine Frau im Gründungsteam oder der Geschäftsführung sitzt – vor allem in den USA. In Deutschland besteht ein Problem darin, dass insgesamt noch zu wenig Venture Capital vorhanden ist. Aber kürzlich hat das deutsche Start-up Getyourguide fast 500 Millionen US-Dollar von Investoren bekommen. Das werte ich als schönes Signal für den deutschen Gründungsmarkt. Richtig klasse wäre es, wenn sowas auch Frauen erreichen könnten.

***Sie sind also durchaus optimistisch, was die Zukunft anbelangt?***

Absolut. Wir haben viele Probleme, auf die die Menschheit zusteuert – zum Beispiel Lifestyle-Krankheiten wie Diabetes Typ 2, Datenschutz, Cybersicherheit, Umweltverschmutzung, die weltweiten Konflikte um Wasser, Flüchtlingsströme oder massive Arbeitslosigkeit. Wir brauchen dafür sehr schnell viele gute Lösungen. Für mich ist das eine Frage des Wollens und des Machens. Was ich nie akzeptiere ist, das geht nicht. Lasst es uns doch einfach mal versuchen! Doch das geht nur, wenn wir uns gemeinsam anstrengen. Wir können uns diesen verdammten Luxus in Deutschland nicht mehr erlauben, dass wir Frauen nicht gleichwertig an der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung gestalterisch mitwirken lassen. Sonst werden wir sehenden Auges den internationalen Wettbewerb in Wirtschaft, Technologie und Forschung verlieren und unsere einstigen Stärken zu einem kläglichen Zitat in den Geschichtsbüchern verkommen lassen.

*Interview: Stefanie Hornung*

*Auf der herCAREER vom 10. bis 11. Oktober 2019 steht Dr. Katharina von Knop im MTC München nicht nur als Speaker zum Thema „Das Risiko, nicht ins Risiko zu gehen“ auf der Bühne. BesucherInnen können sie auch als Sparringspartner zum Thema „mit digitalen Businessmodellen gründen“ ansprechen oder sich mit ihr auf der herCAREER@Night austauschen.*

**Über Dr. phil. Katharina von Knop**

Dr. Katharina von Knop untersucht mit dem von ihr gegründeten Unternehmen Digital Trust, wie sich die Akzeptanz und Nutzung digitaler Lösungen verbessern lässt. Die diplomierte Politikwissenschaftlerin und promovierte Philosophin hat vorher bereits drei andere Unternehmen gegründet und als Unternehmensberaterin sowie im Business Development eines großen Dienstleistungskonzerns viele praktische Erfahrungen gesammelt. Im Plug & Play Tech Center und bei Fraunhofer unterstützt sie junge GründerInnen und Start-ups bei der Entwicklung ihrer Geschäftsideen und Technologie-Lösungen. Zudem ist sie Beirätin von Regify, einem Unternehmen, das Cyber-Sicherheitslösungen entwickelt. Neben ihrer Promotion zum Thema „Terrorismusbekämpfung“ ist sie Autorin zahlreicher Bücher und Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften.

**Über die herCAREER**

Die herCAREER adressiert Frauen in allen Karrierephasen – vom Jobeinstieg über eine Fach- und Führungskarriere bis hin zur Gründung eines Unternehmens.

Das Ausstellungsspektrum ist vielfältig: Neben attraktiven Arbeitgebern, die auch die Möglichkeit haben, ihre Labs, Hubs, Acceleratoren und Inkubatoren vorzustellen, zählen dazu Angebote für Weiterbildung, die bessere Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf sowie für Gründer/innen und Unternehmer/innen. Angereichert wird das Programm um über 60 Vorträge und Diskussionen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie um rund 200 MeetUps und Talks mit Role Models. Darunter sind auch zahlreiche Gründerinnen, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen und über ihre Erfahrungen und Lernkurven zu berichten. Das umfangreiche Vortragsprogramm ist im Eintrittspreis inkludiert. Für Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen ist die Messe kostenfrei.

Ergänzt wird die Messe um die Abendveranstaltung herCARRER@Night am Abend des ersten Messetages mit rund 40 Table Captains, darunter Vorstände/-innen, Aufsichtsräte, Gründer/innen, Business Angels, Fachexperten/-innen und Journalisten/-innen von Medien wie Manager Magazin und Emotion.

Die herCAREER 2018 findet am 10. und 11. Oktober 2019 in München statt. Weitere Informationen über die Karrieremesse für Frauen gibt es unter www.her-career.com und über Twitter @her\_CAREER\_de, #herCAREER.

**Über Natascha Hoffner**

Die Gründerin Natascha Hoffner verfügt über 18 Jahre Erfahrung in der Messebranche. Sie war bereits ab dem Jahr 2000 Teil einer Neugründung in der Messebranche mit Sitz in Mannheim und maßgeblich am Auf- und Ausbau von Messen und Kongressen im In- und Ausland beteiligt, die als Leitveranstaltungen ihrer Branche etabliert wurden. In Spitzenzeiten war sie gemeinsam mit dem damaligen Gründer für bis zu 20 Messen und Kongresse jährlich und rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Für dieses Unternehmen, welches zuletzt zur Tochtergesellschaft der Deutschen Messe AG wurde, war sie über fünf Jahre als Geschäftsführerin tätig. Im April 2015 gründete sie die messe.rocks GmbH mit Sitz im Münchner Osten.